

ACTES
DE LA JOURNÉE
DES INNOVATIONS
ET DES POLITIQUES
POUR UNE
ALIMENTATION
DURABLE

jipad 2026



3 Le Mastère spécialisé IPAD

4 Introduction

Chapitre 1

7 Vers des paysages alimentaires durables et inclusifs : initiatives multiacteurs

YOHAN **GOUBEAU**, LOVELYNE **PERRIN-ALIMA**,
LUCIE **PERRIN-FLORENTIN**, PAULINE **PRÉVOST**

9 Alimentation, politique de la ville et renouvellement urbain

YOHAN **GOUBEAU**

17 Le moment électoral comme épreuve d'institutionnalisation : trajectoire municipale d'une revendication alimentaire

LOVELYNE **PERRIN-ALIMA**

25 Analyse des modèles socioéconomiques de quatre maisons de l'alimentation solidaires : l'importance de l'adaptation dans un contexte économique instable

LUCIE **PERRIN-FLORENTIN**

33 De quels leviers les caisses alimentaires disposent-elles pour inciter les commerces existants à aller vers plus de durabilité ?

PAULINE **PRÉVOST**

Chapitre 2

41 (Se) nourrir avec dignité : un acte politique

FLORE **MEYER**, ÉMILIE **TILAK**, JUSTINE **VINCENT**

43 Alimentation de qualité et choisie en établissements sociaux et médico-sociaux : vers une démocratie alimentaire favorisant le pouvoir d'agir ?

FLORE **MEYER**

51 Repenser l'alimentation en Ehpad : vers une expérience sensible, personnalisée et inclusive

ÉMILIE **TILAK**

59 De la ration au soin : repenser l'alimentation d'urgence à bord des navires de sauvetage en mer

JUSTINE **VINCENT**

Chapitre 3

67 Repenser la ferme face aux enjeux agricoles : les nouveaux visages de l'agriculture

LUCILE **DAVID**, CORDÉLIA **DE RAMBUTEAU**,
THOMAS **GILLET**

69 Le réseau Paysans de nature : faire de l'installation agricole un outil de défense de la biodiversité sauvage

LUCILE **DAVID**

77 Évaluation du modèle économique des fermes collectives

CORDÉLIA **DE RAMBUTEAU**

83 La coopérative Les Fermes Partagées : opportunité de changement d'échelle des fermes collectives

THOMAS **GILLET**

Chapitre 4

91 Reterritorialisation et coopérations territoriales dans l'alimentation

LUCIE **BONPAIN**, MAXIME **DENIS**, MARIE **VODONOU**

93 Impulser une filière agroalimentaire territoriale et durable : le cas de Montpellier Méditerranée Métropole

MAXIME **DENIS**

101 Végétaliser par le territoire : innovation technologique et transformation pour intégrer durablement les légumineuses

MARIE **VODOUNOU**

107 L'alimentation en Ehpad : enjeux communs et coopérations territoriales à envisager

LUCIE **BONPAIN**

Le Mastère Spécialisé® IPAD

Le Mastère Spécialisé® IPAD (« Innovations et politiques pour une alimentation durable ») est une formation « post-master » (Bac +6) fondée par L'Institut Agro Montpellier et le Cirad, en partenariat avec la Chaire Unesco Alimentations du monde et labellisée par la Conférence des grandes écoles.

Nous y accueillons pendant une année des participant-e-s de tous âges, professionnel-le-s en reprise d'études ou jeunes diplômé-e-s en formation initiale, qui souhaitent renforcer leurs compétences ou se reconverter dans les métiers de l'alimentation durable. Les participant-e-s ont une formation supérieure dans des disciplines variées : sciences du vivant, sciences humaines et sociales, sciences politiques ou d'autres domaines encore.

Grâce à des rencontres avec des professionnel-le-s et des chercheurs-euses, mais aussi aux interactions au sein du groupe riche de sa diversité, le Mastère Spécialisé® IPAD fournit des clés de lecture pour appréhender la complexité, la diversité, les évolutions récentes, et finalement la durabilité des systèmes alimentaires.

Des connaissances et des compétences opérationnelles et actualisées sur les innovations techniques, politiques et organisationnelles répondant aux enjeux des systèmes alimentaires sont proposées. Depuis 15 ans, le Mastère Spécialisé® IPAD forme ainsi des expert-e-s de la conception, du pilotage et de l'évaluation de projets et politiques innovants pour une alimentation durable, aux échelles locale, nationale et internationale.

Si vous souhaitez rejoindre cette formation pour une année ou pour quelques semaines seulement dans le cadre d'un module, nous vous invitons à consulter la page web : institut-agro-montpellier.fr/ipad

Nous vous souhaitons une bonne lecture et vous donnons rendez-vous pour la 13^e Journée des innovations et des politiques pour une alimentation durable, le jeudi 1^{er} avril 2027.

**STÉPHANE FOURNIER, DAMIEN
CONARÉ ET GWENOLÉ LEVELLY
RESPONSABLES SCIENTIFIQUES
DU MASTÈRE SPÉCIALISÉ® IPAD**

Introduction

Cet ouvrage rassemble les Actes de la 12^e Journée des innovations et des politiques pour une alimentation durable (Jipad), organisée le 02 avril 2026 par les participant-e-s au Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable (IPAD) de L'Institut Agro Montpellier et du Cirad¹.

Dans ce cadre, elles et ils ont réalisé des études exploratoires sur une thématique choisie individuellement, ou bien ont répondu à des commandes de professionnel-le-s, autour de grands enjeux environnementaux, sociaux, politiques et économiques à l'œuvre dans les systèmes alimentaires. Ces études reflètent leurs aspirations et s'inscrivent dans leur démarche de construction d'un projet professionnel en vue d'apporter leur contribution à la transformation des systèmes alimentaires.

L'objectif des études exploratoires consiste à produire des analyses qui tiennent compte des enjeux, des leviers, des freins et des controverses autour des innovations et des politiques orientées vers la durabilité des systèmes alimentaires. Dans le même temps, ces analyses visent à cerner les rôles des acteurs-rices, des organisations, des innovations et des outils mobilisés en faveur de la transition.

Ces études exploratoires ont été réalisées durant cinq semaines, réparties entre les mois de novembre 2025 et mars 2026. Elles combinent différentes approches méthodologiques : recherches bibliographiques, analyses documentaires, enquêtes quantitatives et qualitatives fondées sur des observations de terrain et des entretiens individuels et collectifs.

Les Actes de cette journée d'étude sont structurés autour des quatre grandes thématiques suivantes :

« *Vers des paysages alimentaires durables et inclusifs : initiatives multiacteurs* »

Des transformations des paysages alimentaires dans les quartiers prioritaires à travers les politiques de renouvellement urbain. Du moment électoral comme espace d'institutionnalisation des revendications alimentaires citoyennes. Focus également sur les maisons de l'alimentation solidaire et sur les leviers mobilisés par les caisses alimentaires pour accompagner les commerces vers des pratiques plus durables et accessibles.

« *(Se) nourrir avec dignité : un acte politique* »

De l'alimentation comme vecteur de dignité, de soin et de lien social dans les établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS). Comment transformer les pratiques alimentaires en ESMS et repenser l'expérience du repas en Ehpad pour la rendre plus sensible, personnalisée et inclusive ? Et, dans un tout autre contexte, comment passer d'une logique de rationnement à une véritable approche du soin alimentaire à bord des navires de sauvetage en mer ?

« *Repenser la ferme face aux enjeux agricoles : les nouveaux visages de l'agriculture* »

Des nouvelles formes d'installation agricole qui articulent production et préservation de la biodiversité. Regards croisés sur les modèles économiques des fermes collectives et sur les dynamiques coopératives qui permettent d'envisager un changement d'échelle de ces initiatives agricoles innovantes et solidaires.

1. Les présentations orales et tables rondes de la journée sont disponibles sur : www.chaireunesco-adm.com/JIPAD-2026

« Reterritorialisation et coopérations territoriales dans l'alimentation »

Comment construire des coopérations territoriales capables de renforcer la résilience et la durabilité des systèmes alimentaires ? De l'alimentation en Ehpad aux dynamiques portées par Montpellier Méditerranée Métropole pour impulser une filière agroalimentaire territoriale durable. Enfin, quelles innovations et transformations territoriales pour intégrer durablement les légumineuses dans les systèmes alimentaires de demain ?

Nous félicitons chaleureusement l'ensemble des participant-e-s du Mastère Spécialisé® IPAD pour leurs contributions originales et le travail fourni.

Nous adressons nos remerciements à Stéphane Fournier, Nicolas Bricas, Laurent Tézenas du Montcel, Pascale Moity-Maïzy et Raphaël Girardin, pour le soutien apporté. Sans oublier les tuteur·rice·s et/ou commanditaires des études exploratoires, que nous remercions chaleureusement également : Reine Barbar, Émeline Tête, Auriane Lamy, Carole Lambert, Carole Sadaka, Stéphane Fournier, Gwenolé Le Velly et Johan Coulomb.

Vous souhaitant bonne lecture de ces Actes,

DAMIEN CONARÉ & LY YANN KAUV,
RESPONSABLES DE L'UNITÉ D'ENSEIGNEMENT
« EXPLORATION THÉMATIQUE »

Chapitre 1

Vers des paysages alimentaires durables et inclusifs : initiatives multiacteurs

YOHAN **GOUBEAU**, LOVELYNE **PERRIN-ALIMA**,
LUCIE **PERRIN-FLORENTIN**, PAULINE **PRÉVOST**

Pendant longtemps, le consommateur a été désigné comme le principal artisan de la transformation de notre système alimentaire. Cette vision néolibérale du changement (Bricas, 2021) tendait à minimiser les responsabilités de l'État et des entreprises. Dans cette logique, l'État devait « éduquer » les consommateurs afin qu'ils réalisent des choix plus éclairés et durables, tandis que les entreprises pouvaient choisir ce qu'elles renaient ou non des demandes des consommateurs. Cette approche a toutefois été nuancée, voire remise en question, car les choix alimentaires ne reposent pas uniquement sur des éléments rationnels. Ils sont aussi soumis à de nombreuses contraintes : accessibilité géographique, accessibilité financière ou encore facteurs socioculturels (Brocard, 2022).

Reconnaître que nos choix alimentaires dépendent largement de facteurs extérieurs permet d'agir sur ces déterminants structurels. C'est pourquoi une réflexion s'est développée ces dernières années autour des « environnements » ou « paysages » alimentaires, définis comme le « *contexte physique, économique, politique et socioculturel dans lequel les consommateurs entrent en contact avec le système alimentaire*

pour faire leurs choix concernant l'achat, la préparation et la consommation des aliments » (HLPE, 2017). Plus concrètement, il s'agit principalement des lieux d'approvisionnement et de consommation situés autour du domicile ou sur les trajets quotidiens.

La prise en compte des environnements alimentaires a mis en lumière de fortes inégalités d'accès à une alimentation de qualité. Dans certains territoires, l'offre est abondante et diversifiée ; dans d'autres, elle est difficilement accessible. Ces situations prennent différentes formes :

- le « désert alimentaire », zone où une offre alimentaire saine et de qualité est inexistante ;
- le « bourbier » ou « marécage alimentaire », zone où une offre saine peut être présente mais se trouve noyée dans une offre très calorique et à faible valeur nutritionnelle (restauration rapide, épiceries proposant peu ou pas de fruits et légumes frais) ;
- le « mirage alimentaire », zone où une offre alimentaire de qualité existe mais reste inaccessible à une partie de la population pour des raisons économiques et/ou socioculturelles.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent les quatre synthèses qui suivent, dont les regards se posent à des échelles différentes. Qu'elles concernent les quartiers, les villes, les collectivités ou le niveau national, elles interrogent toutes des modes d'action et de gouvernance associant une diversité d'acteurs : monde associatif, collectivités, citoyens et commerces.

Le parcours proposé sera le suivant : nous nous interrogerons d'abord sur la manière dont les politiques de la ville participent à l'amélioration des conditions de vie des habitants. Puis, à partir d'expériences de terrain, nous examinerons un cas concret de gouvernance alimentaire à l'échelle des quartiers ou des territoires. Nous présenterons ensuite le travail d'équilibriste des dispositifs associatifs engagés dans la lutte contre la précarité alimentaire. Enfin, nous nous demanderons comment « embarquer » les commerces existants vers davantage de durabilité, notamment grâce aux expérimentations de sécurité sociale de l'alimentation.

BIBLIOGRAPHIE

Bricas, N. (2021). Le consomm'acteur, moteur du changement ? In N. Bricas, D. Conaré, M. Walser (Ed.), *Une écologie de l'alimentation*. Éditions Quae. www.chaireunesco-adm.com/Chapitre-Le-consomm-acteur-moteur-du-changement

Brocard, C. & Saujot, M. (2022). *Environnement, inégalités, santé : quelle stratégie pour les politiques alimentaires françaises ?* IDDRI. www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20iddri/Etude/202304-ST0123-SNANC_1.pdf

HLPE (2017). *Nutrition and food systems*. FAO. https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/hlpe/hlpe_documents/HLPE_Reports/HLPE-Report-12_EN.pdf

Alimentation, politique de la ville et renouvellement urbain

YOHAN GOUBEAU

MOTS-CLÉS : QPV, PAYSAGES ALIMENTAIRES, PRÉCARITÉS

En France, il existe plus de 1 300 quartiers prioritaires de la ville (QPV) où vivent 5 millions d'habitants. Ces quartiers prioritaires se caractérisent par la convergence de plusieurs formes de précarité, dont celle de l'accès à une alimentation de qualité. Cette difficulté d'accès se produit sur les plans économique (une nourriture de qualité coûte souvent plus cher) et géographique (il n'y a pas ou peu de commerces dans ces quartiers). Ces caractéristiques correspondent aux notions de boursiers ou déserts alimentaires.

En 2014, un programme de renouvellement urbain a été lancé via la loi Lamy. Il s'agit d'une démarche gérée par les collectivités locales, qui a pour objectif de remodeler ces quartiers en améliorant leur attractivité et le cadre de vie des habitants. Le renouvellement urbain apparaît comme une opportunité intéressante pour que des citoyens et/ou acteurs associatifs s'emparent de la question alimentaire.

C'est pourquoi l'objectif de ce travail sera de comprendre dans quelle mesure les programmes de renouvellement urbain permettent de faire évoluer les paysages alimentaires dans les QPV en intégrant la participation citoyenne.

LE RENOUVELLEMENT URBAIN POUR REFAIRE LA VILLE AVEC LES HABITANTS ?

Dans un premier temps, afin d'apporter un éclairage concret sur le fonctionnement du dispositif de renouvellement urbain, un entretien avec une chargée de mission à la politique de la ville à Grenoble Alpes Métropole a été réalisé. Les éléments qui en ressortent seront mis en regard avec ceux issus de la littérature sur ce sujet.

Pourquoi le renouvellement urbain ? Comment le renouvellement urbain ?

Au-delà du programme qui sera détaillé ici, la notion de renouvellement urbain fait référence à des évolutions structurelles dans la composition des villes. Comme le souligne Yves Jégouzo, ce concept peut désigner de nombreuses et différentes transformations volontaires de quartiers ou de villes (Jégouzo, 2014), dont les processus varient en fonction de la problématique visée : insalubrité, guerres, projets privés, etc.

Mais la dynamique de renouvellement urbain se distingue d'autres démarches de rénovations car elle s'inscrit dans une démarche structurée. L'idée du renouvellement est de rénover un quartier, d'en redéfinir les usages, ou résumer souvent les géographes : « reconstruire la ville sur la ville ». L'enjeu est souvent hygiéniste ou sécuritaire selon l'auteur. Cela justifie parfois des processus lourds et à fort impact comme la démolition d'immeubles.

On comprend alors que cette notion implique la participation d'institutions publiques, qui sont les seules à pouvoir mener les missions de coordination nécessaires sur un plan structurel. Cette implication peut se présenter sous différentes formes, allant de la gestion foncière jusqu'à l'investissement direct ou encore l'accompagnement technique d'agences d'urbanisme.

En France, la notion a commencé à être utilisée au début des années 2000 avec la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU). Déjà, l'ambition était de faire évoluer des quartiers définis comme prioritaires, compte tenu de l'état dégradé du bâti. Pour cela, des bâtiments pouvaient être rénovés, voire démolis puis reconstruits. L'enjeu de l'amélioration du cadre de vie des habitants était au cœur de la volonté

politique alors mise en place (Ministères de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique, 2023).

Cependant, de nombreuses critiques ont été attribuées à ce dispositif. Dans un rapport datant de 2011, le Conseil économique social et environnemental (CESE) a transmis à l'État plusieurs recommandations. La première critique visant la loi SRU portait sur les trop nombreuses démolitions (Lienemann, 2011). D'autres critiques évoquaient la nécessité d'intégrer des enjeux sociaux allant au-delà des bâtis. Selon la rapporteure Marie-Noëlle Lienemann, le cadre de vie ne peut s'améliorer uniquement via des démarches d'urbanisme. Cette amélioration passe donc par des démarches en matière d'éducation, de sécurité, ou encore de développement durable. Pour cela, elle évoque le principe de participation citoyenne comme une piste à utiliser.

Au final, ce rapport du CESE recommandait surtout la poursuite de des missions du programme en incluant les améliorations évoquées ci-dessus. Cette proposition sera retranscrite à travers le nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU) lancé en 2014. À nouveau, la portée de ce programme se veut structurelle et s'étend jusqu'en 2030. Selon l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), le NPNRU concerne 3 millions d'habitants des quartiers prioritaires. Environ 50 milliards d'euros ont été investis par différents financeurs, dont 1,2 milliard par l'État. Toujours selon l'ANRU, plusieurs objectifs ont été déterminés, dont les suivants :

- diversifier les habitats,
- adapter la densité du quartier aux fonctions urbaines souhaitées,
- contribuer à la transition écologique des quartiers,
- favoriser le développement de nouvelles activités économiques.

Lors de l'entretien, la chargée de mission a précisé que ce nouveau programme portait davantage sur des actions de moindre ampleur comme la rénovation thermique. En plus d'être moins brutales que la destruction d'immeuble, ces actions sont également moins coûteuses.

Comme évoqué précédemment, l'État a désigné les collectivités locales pour incarner et structurer le NPNRU. Cela s'inscrit en rupture avec la loi SRU qui faisait reposer la responsabilité sur

les municipalités. L'intérêt énoncé est que les collectivités locales ont une vision plus large que les communes et seraient en mesure de structurer ce territoire de manière cohérente. À ce titre, il faut rappeler que les collectivités locales sont également chargées de la compétence mobilité via l'organisation des réseaux de transports publics urbains. Simon Vonthron précise à juste titre que les politiques des transports peuvent jouer sur les paysages alimentaires perçus, et plus largement sur les pratiques et déplacements des habitants (Vonthron, 2024). Les politiques de renouvellement urbain ainsi que celles relatives aux transports peuvent effectivement être pensées en cohérence si elles sont réalisées par le même acteur public. Un enjeu peut être d'éviter l'installation de commerces ou de services similaires dans tous les quartiers QPV d'un territoire pour privilégier des complémentarités possibles grâce à des connexions en transports en commun.

Pour construire les projets de transformation d'un quartier et les mener à bien, les collectivités locales travaillent tout au long du processus avec d'autres acteurs. Elles travaillent avec les bailleurs sociaux qui sont responsables du bâti. Les habitants des quartiers doivent aussi être impliqués via des démarches de participation qui seront détaillées par la suite. La société civile est également représentée, par des associations de quartiers. Enfin, dans un souci de réalisation technique, les collectivités font appel à des prestataires privés pour réaliser les missions d'urbanisme telles que la conception ou la construction d'infrastructures. Parfois, elles peuvent également faire appel à des prestataires en animation pour organiser la participation citoyenne.

Cette dernière constitue de façon effective un volet central du NPNRU. Comme cela a été expliqué en entretien, elle est obligatoire pour tous les projets et très encadrée dès la sélection des participants. Les collectivités locales sont chargées de constituer un panel d'habitants au sein des quartiers concernés. Ce panel doit être composé pour un tiers d'habitants tirés au sort, un tiers de représentants associatifs et un tiers d'habitants volontaires. Dans le cas de Grenoble Alpes Métropole, des réunions se tiennent de manière régulière toutes les deux semaines.

Cependant, la littérature portant sur ce sujet met en lumière de nombreuses limites à la mise en place de ce programme (Bellier, 2024), confirmées

par l'entretien réalisé avec la chargée de mission à la politique de la ville. Ces limites portent principalement sur l'implication réelle des habitants des quartiers.

Une réalité plus dure que la théorie

L'un des facteurs pouvant limiter l'implication réelle des citoyens dans les projets est la complexité du processus de mise en œuvre du programme. Comme évoqué plus tôt, le programme de renouvellement urbain implique une grande diversité d'acteurs. Les collectivités locales ne travaillent pas seules et font parfois appel à plusieurs cabinets d'urbanisme selon la direction prise par le projet (experts en dynamisation commerciale, en végétalisation, etc.). La réalisation des missions passe par plusieurs niveaux de validation et allers-retours entre les acteurs publics et les prestataires. Ainsi, il peut être difficile de comprendre le rôle de chacun tout comme l'ordre de réalisation des tâches. Les habitants impliqués peuvent ne pas comprendre ce qui est attendu d'eux, ce qui est négociable ou non et quand le négocier.

Cette complexité, parmi d'autres facteurs, mène à des biais de représentativité dans les conseils citoyens consultés par les collectivités. Face à cette problématique largement reconnue, celles-ci peuvent mettre en place des stratégies d'« aller vers ». Il ne s'agit pas d'organiser un temps ou un lieu de rencontre défini, mais de choisir des moments ou des lieux définis comme stratégiques dans la vie des personnes pour échanger avec elles. La chargée de mission a évoqué le cas d'une démarche mise en place avec plusieurs collègues de son service. Ayant conscience de toucher principalement des publics retraités, ils se sont placés à la sortie d'une école du quartier pour pouvoir échanger avec d'autres publics.

Cependant, même avec de telles démarches, certaines barrières persistent. Les chargés de mission comme les habitants peuvent être limités par le temps. Pour le projet évoqué précédemment, dix sessions de concertation devant les écoles ont été réalisées, chacune durant 1h30 environ. Dans ce contexte, les collectivités peuvent questionner les citoyens sur leur « expertise d'usage ». C'est-à-dire que les habitants sont interrogés exclusivement, ou quasi exclusivement, sur un aspect fonctionnel de changements dans le quartier. Les questions et thématiques

pour lesquelles les personnes ont été interrogées ont été déterminées en amont de façon cloisonnée, sans ouverture possible à d'autres thématiques. Par exemple, il peut s'agir d'interroger des personnes pour savoir si la réouverture d'une rue leur semble convenable. Ainsi, leur avis reste cantonné à une question très précise. Il peut ne pas y avoir de place pour des propositions originales et hors du cadre prévu, ce qui peut être frustrant pour les habitants souhaitant s'impliquer.

Par ailleurs, les processus peuvent être très longs et durer une dizaine d'années. Alors qu'il semble logique que des actions émergent et soient validées par un nombre important d'acteurs pour permettre de valider la viabilité ou la pertinence de certains projets. Cela constitue aussi un facteur important de désertion des instances de concertation. Selon plusieurs exemples tirés de la littérature (Billen, 2019) ainsi que l'entretien réalisé, la participation semble suivre une courbe récurrente. Les citoyens très motivés ou simplement curieux se mobilisent en masse au commencement d'un processus de concertation. Mais après quelques mois ou quelques années, ils se désengagent et sont de moins en moins nombreux à participer. Cela peut se produire si rien ne semble en apparence avancer ou si, à l'inverse, la multiplication des travaux génère des nuisances. Les habitants peuvent dans tous les cas ne pas se sentir écoutés et désertent les instances de concertation. Lors de l'entretien réalisé, la chargée de mission a pris l'exemple d'un projet de reconstruction d'un espace de jeu. Des adolescents avaient été interrogés en amont pour mener à bien ce projet. Or le projet a pris tellement de temps à se concrétiser que les adolescents qu'elle avait consultés au début, étaient, pour certains, devenus pères de famille lorsque celui-ci a vu le jour.

De manière logique à nouveau, la désertion progressive mais importante des conseils citoyens n'est pas sans conséquences. Il arrive que dans certains contextes le conseil citoyen ne puisse simplement plus se tenir faute de personnes présentes. Dans des contextes comme celui de Grenoble, certains acteurs associatifs impliqués deviennent alors les seuls à interagir avec les collectivités sur les questions relatives au projet de renouvellement urbain.

Enfin, l'élément au cœur de certaines rénovations est certainement celui qui suscite le plus de

craintes : il s'agit des démolitions. Ces démarches existent depuis le début des programmes de renouvellement urbain. Mais si cela peut sembler nécessaire sur les plans technique ou environnemental, la démolition d'immeuble est une démarche violente pour les habitants qui y vivent parfois depuis des décennies (Vours, 2024). Des déménagements sont imposés à ces habitants, qui doivent quitter le quartier. On peut ainsi comprendre qu'une telle démarche, lorsqu'elle est imposée, est brutale et peut grandement perturber les habitudes des habitants en termes de liens sociaux ou de déplacements.

Cette crainte ne suscite pas de démobilisation, bien au contraire. Différents exemples montrent une forte mobilisation des habitants lors de réunions publiques. Mais, si ces démarches sont imposées ou perçues comme ayant été imposées par des acteurs institutionnels, la crainte se transforme inévitablement en défiance.

Les craintes et objets de démobilisation mentionnés ci-dessus concernent chaque contexte de manière différente. Mais ils semblent relativement récurrents et surtout, ils s'inscrivent dans une dynamique de défiance plus globale envers les institutions publiques. La participation électorale semble être un indicateur intéressant pour comprendre cette défiance. Selon l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT), lors des élections présidentielles de 2017 et 2022, la participation dans les QPV était inférieure d'au moins 9 points de pourcentage par rapport au reste du territoire (Grobois, 2024). Bien sûr, le dispositif du renouvellement urbain n'explique pas à lui seul cette démobilisation. Mais le sentiment de désintérêt vécu dans de tels contextes, étalé sur le temps long et parfois répété, en est un des facteurs explicatifs.

Ainsi, en analysant le programme de renouvellement urbain, on constate la présence forte et importante des collectivités locales et des institutions publiques dans le processus de renouvellement urbain. Mais il apparaît surtout que les enjeux d'alimentation restent des impensés de ce dispositif. Même si des enjeux de développement durable ou de dynamiques commerciales sont abordés par les documents cadres, la question de l'alimentation n'est pas directement évoquée, encore moins celle d'une offre alimentaire durable. Pourtant, des initiatives démontrent qu'il est possible de s'emparer de la question de

l'alimentation au sein des QPV via le dispositif du renouvellement urbain.

DYNAMISER LES QPV AVEC LE PROJET « LES QUARTIERS FERTILES »

C'est en 2020 que le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation lance l'appel à projets « Les Quartiers Fertiles » en lien avec l'ANRU. L'idée était de financer des projets d'agriculture urbaine dans le but de dynamiser les quartiers concernés. Au-delà de cette vision simplifiée, la volonté affichée est explicite et va dans le sens de l'hypothèse de départ : *« Il s'agit de saisir la temporalité de déploiement des projets du NPNRU pour doter les projets d'une nouvelle dimension plus ambitieuse »* (ANRU, 2021). C'est-à-dire que le Gouvernement souhaitait voir le développement de projets d'agriculture urbaine en utilisant le NPNRU.

De nombreux projets, quatre-vingt-dix-huit au départ, se donnent pour objectif de créer des emplois, ou de développer des filières alimentaires locales. Le lien avec les collectivités étant imposé, celles-ci peuvent se servir de la commande publique pour la restauration collective dans le but d'assurer des débouchés aux aliments produits dans ce cadre.

Les projets financés dans le cadre de l'appel à projets « Les Quartiers Fertiles » doivent de plus répondre à des enjeux sociaux. Cela se concrétise principalement par la volonté de favoriser le lien social entre les habitants des quartiers. L'idée est que les habitants partagent des moments ensemble, pour travailler la terre, mais aussi pour en récolter collectivement les fruits et partager des repas, des moments festifs.

Enfin, « Les Quartiers Fertiles » a aussi un intérêt environnemental. Le développement de jardins en milieu urbain participe à la végétalisation des villes. Dans un contexte de changement climatique, cette végétalisation est certainement bienvenue pour améliorer le cadre de vie des habitants, comme voulu par le dispositif du renouvellement urbain.

Bertrand *et al.* (2025) ont réalisé une classification des projets labellisés « Les Quartiers Fertiles ». Leur travail porte sur un total de quatre-vingt-trois projets, tous en France métropolitaine. La classification proposée par les autrices se divise en quatre catégories. La première, qui correspond

à 28 % des projets, incarne surtout une ambition de faciliter le lien social. L'enjeu de participation des habitants est donc primordial et mis en lien avec des enjeux environnementaux. La deuxième catégorie de projets, qui représente 17 % du total, priorise la transformation alimentaire. Ces projets se donnent comme objectif de rendre une alimentation de qualité accessible à tous. La réalisation passe alors par la création de tiers-lieux alimentaires ou de cuisines partagées. Ces projets sont très souvent portés par des institutions. Une troisième catégorie regroupe 10 % des projets et se porte vers des productions spécialisées, dont par exemple des champignons en souterrains. En raison de la technicité nécessaire à ces productions, seules des entreprises portent ces projets. Enfin, les 45 % de projets restants sont plus diversifiés. Ils portent plusieurs enjeux en même temps et regroupent des pratiques moins courantes par rapport aux autres catégories. Certains approvisionnent notamment les restaurants scolaires de la ville.

Dans les différentes catégories de projets, on remarque donc une certaine diversité d'acteurs. Pourtant l'implication des collectivités locales, ou plus généralement d'institutions publiques, est majoritaire, avec 66 % des projets labellisés portés par des institutions publiques. À cela s'ajoutent les projets dans lesquels elles sont aussi impliquées sans pour autant porter le projet. Les collectivités accompagnent souvent les projets techniquement, dans leur construction ou plutôt dans leur structuration. Elles mettent à disposition du personnel capable techniquement de construire les dossiers administratifs et de chercher des financements. Ces compétences ne sont pas toujours disponibles au sein d'associations ou d'entreprises.

Parmi les différents projets existants figure Milles pousses à Grenoble. Ce projet d'initiative associative s'est donné comme objectif d'exploiter un terrain en friche au sein d'un quartier prioritaire de la ville. Mais comme pour d'autres, l'objectif n'est pas de se limiter à l'agriculture urbaine puisqu'il intègre également un aspect social. Les porteurs du projet ont en effet souhaité embaucher des personnes en réinsertion professionnelle issues du même quartier. Et pour aller plus loin, la réflexion va jusqu'à envisager des débouchés locaux pour que les produits puissent bénéficier directement aux habitants.

D'autres projets dans des QPV labellisés « Les Quartiers Fertiles » ont vu le jour dans la métropole de Lyon. L'ensemble des projets qui sont présentés ont pour point commun de se baser sur la volonté d'acteurs de terrain comme les habitants ou des associations. C'est cet élément, central dans le développement de projets en lien avec l'alimentation dans les QPV, qui sera abordé dans la section suivante.

DES PROJETS DIVERS, MAIS TOUJOURS UNE ÉNERGIE ASSOCIATIVE

Les projets de maisons d'alimentation solidaire (MAS) à Montpellier constituent aussi des exemples de projets en lien avec le renouvellement urbain et la recherche d'amélioration de l'accès à l'alimentation. Il s'agit de projets incluant des cuisines accessibles à tous, des épiceries solidaires et parfois des cafés. Certains de ces lieux se situent dans un QPV et répondent à différents enjeux. Certains projets bénéficient de financements publics, parfois c'est le local qui appartient à une collectivité publique. Une fois encore, on peut en déduire que cela résulte d'une certaine volonté politique. Cependant, plusieurs chargés de mission alimentation à Montpellier Méditerranée Métropole interrogés sur la question assurent que pour l'ensemble des MAS, des associations, souvent ancrées dans un quartier, étaient impliquées. Lors de travaux collectifs entre la municipalité et des acteurs associatifs, la demande principale de ces structures s'est souvent orientée vers la recherche d'un lieu, ce qui a pour certaines pu se concrétiser.

Dans ce sens, la restructuration de ces quartiers a permis de réorganiser les activités existantes, voire même celles planifiées à l'origine. Par exemple, le projet de MAS du quartier de Celleneuve s'est développé dans un local racheté par la mairie. L'idée d'origine était d'y installer un service public de proximité en lien avec l'ANRU. Ce sont par la suite des demandes citoyennes qui ont permis de faire évoluer ce projet vers une maison de l'alimentation solidaire.

Les différents exemples de projets évoqués précédemment, dont celui des MAS, tendent donc à nuancer le propos précédent. En effet, il semble que les commerces alimentaires ou projets d'agriculture urbaine développés dans le contexte des QPV via le renouvellement urbain ne sont pas

uniquement dépendants d'une volonté politique. Comprendre cela reviendrait à oublier le travail essentiel et quotidien d'acteurs associatifs et d'habitants.

Certains projets de commerces alimentaires ou de cuisines partagées voient parfois le jour sans implication des collectivités. C'est par exemple le cas de ceux développés par l'association Vrac dans plusieurs grandes villes. L'association déploie plusieurs démarches promouvant une alimentation de qualité, c'est-à-dire bio et si possible locale. Par exemple, elle structure des épiceries de produits en vrac. L'originalité du projet repose dans l'utilisation d'espaces existants pour la vente. Cela permet d'enlever la complexité de gérer un lieu commercial. Elle propose également des temps de cuisine partagée dans l'espace public pour attirer de nouveaux publics, souvent éloignés de ces enjeux.

CONCLUSION : TOUT EST-IL QUESTION DE VOLONTÉ POLITIQUE ?

Il apparaît clairement que le renouvellement urbain, via le NPNRU, constitue une réelle opportunité de faire évoluer les paysages alimentaires dans les QPV. Le projet « Les Quartiers Fertiles » lancé par le gouvernement et l'ANRU en 2020 en est un exemple. De nombreux acteurs locaux, comme des collectivités ou des communes, se sont lancés conjointement avec d'autres acteurs, souvent associatifs. Et l'existence de nombreux projets d'agriculture urbaine ou d'épiceries (plus de quatre-vingt labellisés « Les Quartiers Fertiles ») démontre l'impact de ce dispositif.

Mais alors que l'on peut penser que le renouvellement urbain démontre l'impact de la volonté politique et sa supériorité en termes de capacité d'impact sur le réel, il apparaît que ces projets ne sont pas issus de la seule volonté politique ou d'acteurs publics.

En effet, la majorité des projets de renouvellement urbain et ceux labellisés « Les Quartiers Fertiles » sont gérés par des collectivités locales. Mais leur présence importante dans les instances de gestion ne doit pas occulter le rôle capital d'acteurs associatifs, ce sont souvent eux qui sont à l'origine des projets. Dans certains cas, des associations lancent des projets d'épiceries ou de cuisines partagées sans l'implication d'acteurs publics.

Lorsque les différents acteurs d'un territoire (collectivités, associations, habitants) travaillent ensemble, des projets plus structurés peuvent voir le jour. S'appuyer sur les compétences de chacun des acteurs permet de surmonter des problématiques propres à chaque acteur, dans chaque quartier. Là où les collectivités peuvent apporter des compétences techniques et chercher des financements, les associations de quartier peuvent apporter une connaissance plus fine du territoire concerné. Dans la plupart des cas, il s'agit d'associations de quartier ou d'antennes locales d'associations nationales. Ces structures reposent souvent sur du bénévolat, des financements publics, et montrent une capacité à réaliser des missions essentielles pour les habitants. Elles doivent chercher diverses sources de financement, des espaces et du temps pour agir. La mission qu'elles réalisent quotidiennement reste pourtant simplement celle d'améliorer le cadre de vie des habitants de ces quartiers.

BIBLIOGRAPHIE

Grobois, M. (2024). *Estimer la participation électorale dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville : méthodologie et résultats*. ANCT. <https://media.anct.gouv.fr/ressources/2025-02/onpv-flash-participation-elections-sept2024.pdf>

Agence nationale pour la rénovation urbaine - ANRU (2021). Dossier de presse – Annonce des 25 lauréats de la troisième tranche de l'appel à projet « Les Quartiers Fertiles ». https://www.info.gouv.fr/upload/media/organization/0001/01/sites_default_files_contenu_piece-jointe_2021_11_dossier_de_presse_quartiers_fertiles_3_v2.pdf

Bellier, F. (2024). *Les mobilisations citoyennes dans un contexte de transition* [Mémoire de Master]. Université de Lille. https://pepite-depot.univ-lille.fr/LIBRE/Mem_Geo/2024/ULIL_FMGO_2024_001.pdf

Bertrand, L., Giacchè, G., Sias, D. & Aubry, C. (2025). Déploiement de projets d'agriculture urbaine dans les quartiers prioritaires sous l'impulsion de l'action publique : une diversité inattendue. *Cahiers Agricultures*, 34, 15.

Billen, L. (2019). Conseil citoyen et projet urbain à Romainville : la co-construction, à quelles conditions ? *Participations*, 24(2), 27-55. [10.3917/parti.024.0027](https://doi.org/10.3917/parti.024.0027)

Jégouzo, Y. (2014). La notion de renouvellement urbain. *Cahiers du GRIDAUH*, 27(4), 13-24. [10.3917/cdg.027.0013](https://doi.org/10.3917/cdg.027.0013)

Lienemann, M.-N. (2011). *Bilan et perspectives du Programme national de renouvellement urbain (action de l'ANRU)*. CESE. <https://www.lecese.fr/travaux-publies/bilan-et-perspectives-du-programme-national-de-renouvellement-urbain-action-de-lanru>

Ministères de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique (2023). *Le renouvellement urbain dans les quartiers prioritaires*. <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/renouvellement-urbain-quartiers-prioritaires>

Vaurs, M. (2024). *Barriol : Histoires, réalités et rénovations urbaines à venir. À travers les paroles d'arlésiennes* [Mémoire de master]. Université Aix-Marseille. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04650248>

Vonthron, S. (2024). Perception, vécu et offre existante : considérer le paysage alimentaire pour réduire les inégalités d'accès à l'alimentation. *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, 79(1), 14-15. [10.3917/cdsu.079.0014](https://doi.org/10.3917/cdsu.079.0014)

Le moment électoral comme épreuve d'institutionnalisation : trajectoire municipale d'une revendication alimentaire

LOVELYNE PERRIN-ALIMA

MOTS-CLÉS : GOUVERNANCE, ENVIRONNEMENTS ALIMENTAIRES, QUARTIERS PRIORITAIRES, POLITIQUES PUBLIQUES, PARTICIPATION CITOYENNE

« Il faut des commerces de proximité, il faut redonner de la vie. Il faut une supérette pour des courses d'appoint, car Grand Place et autres ACTION, cela fait loin pour le quartier. »

« Mettre un magasin pour les urgences, pour pas aller à Teisseire ou Grand Place tous les jours. Surtout pour les familles africaines qui ont l'habitude de faire des courses d'appoint et non des grosses courses en fonction de l'argent ou de la recette du jour. »

« Quand je fais des courses, en tant que personne à mobilité réduite, ce n'est pas facile car les places de parking sont aujourd'hui supprimées. Il faut absolument penser à l'accès à l'alimentation pour les personnes à mobilité réduite. »

Ces propos ont été recueillis au printemps 2025 dans le cadre de la réalisation d'un carnet de doléances intitulé « Parlons d'alimentation », diffusé auprès des habitants du secteur 6 de Grenoble. Au total, cent trente-huit personnes ont répondu à ce questionnaire exploratoire visant à documenter les pratiques alimentaires et les attentes des habitants concernant l'offre locale. Les réponses mettent en évidence des préoccupations récurrentes liées à la proximité des commerces, à la mobilité ou encore au coût de l'alimentation.

Plusieurs quartiers de ce secteur, notamment la Villeneuve et le Village Olympique, sont classés en quartiers prioritaires de la politique de la ville

(QPV)¹, dispositif visant à réduire les inégalités territoriales dans les espaces urbains les plus fragilisés. Dans ce contexte, l'accès à l'alimentation constitue un enjeu social, territorial et politique.

À partir de ce matériau, cette synthèse analyse comment des doléances relatives à l'alimentation peuvent progressivement se transformer en enjeu politique local, notamment dans le contexte d'une campagne municipale. Elle s'inscrit dans la réflexion sur l'intégration de l'alimentation dans les contrats de ville et les plans de renouvellement urbain, en examinant comment les collectivités coordonnent leurs actions et impliquent les habitants.

DE LA COLLECTE AU TRAITEMENT DE LA PAROLE HABITANTE

Le carnet de doléances diffusé au printemps 2025 par l'association V.I.V.E, engagée localement sur les questions d'écologie populaire, constitue le point de départ de cette enquête. Dans ce cadre, l'auteur de cette synthèse, également présidente de l'association, a participé à la conception du questionnaire et à la collecte des réponses. La réalisation du carnet de doléances s'est appuyée à la fois sur des observations de terrain menées par l'association V.I.V.E et sur plusieurs indicateurs socioéconomiques relatifs aux quartiers

1. <https://sig.ville.gouv.fr/territoire/CVN151>

prioritaires du secteur 6 de Grenoble. L'objectif était de construire un outil d'enquête capable de saisir concrètement les contraintes qui structurent les pratiques alimentaires quotidiennes des habitants.

Les données disponibles mettent en évidence une forte précarité économique dans les QPV de la Villeneuve et du Village Olympique, qui comptent 12 357 habitants en 2024². Le revenu médian disponible par unité de consommation y est estimé à 13 920 euros, contre 22 950 euros à l'échelle départementale en Isère, soit un écart d'environ 39 %. Par ailleurs, 45 % des ménages vivent sous le seuil de pauvreté et 21 % des revenus proviennent de transferts sociaux. Ces éléments ont conduit l'équipe associative à considérer l'alimentation comme un révélateur des inégalités territoriales et sociales. Par ailleurs, 24,8 % des jeunes de 16 à 25 ans sont considérés comme « ni en emploi, ni en études, ni en formation » (NEET), tandis que 28,2 % des ménages sont monoparentaux, contre environ 11 % à l'échelle nationale. Ces configurations sociales ont contribué à identifier certains publics particulièrement exposés aux difficultés d'accès à l'alimentation et ont influencé les choix de terrain réalisés lors de la diffusion du questionnaire. Le dispositif a été pensé comme une enquête exploratoire de proximité, administrée directement dans les espaces de vie quotidienne du quartier : places publiques, abords de commerces, événements associatifs ou lieux de passage fréquentés par les habitants. Cette méthode *in situ* visait à favoriser une participation large, y compris de personnes peu familières des dispositifs institutionnels de consultation.

Les trois questions retenues ont été élaborées pour articuler différentes échelles d'analyse : les pratiques alimentaires individuelles, la perception de l'environnement alimentaire local et, enfin, les propositions d'amélioration et les attentes collectives. Le choix d'un questionnaire court et accessible répondait à une double contrainte : permettre des échanges rapides dans l'espace public, tout en laissant la possibilité aux habitants de développer un récit situé de leurs expériences alimentaires. L'enquête reposait ainsi moins sur une logique de représentativité statistique que sur une volonté de documenter des

vécus ordinaires et de faire émerger des problématiques communes susceptibles de nourrir une réflexion collective sur l'accès à l'alimentation.

Au printemps 2025, l'association V.I.V.E a débuté ses actions sans financement stabilisé. Cette absence initiale de moyens a conduit l'équipe à développer des formes d'enquête reposant sur une logique d'« aller vers » et sur une présence directe dans les espaces du quotidien. Cette contrainte matérielle est progressivement devenue le moteur d'une méthodologie de proximité fondée sur des dispositifs mobiles et relationnels. L'objectif était de toucher des publics souvent éloignés des démarches participatives traditionnelles, notamment les familles, les jeunes et les personnes allophones. L'un des principaux outils mobilisés dans ce cadre est la « Boîte Mystère », un dispositif sensoriel et ludique conçu pour faciliter l'entrée en discussion autour des questions alimentaires. Déployée, notamment aux sorties de crèches, aux arrêts de tramway, à proximité des piscines ou lors des différentes fêtes de quartier, principalement entre 16h et 18h30, cette animation consistait à faire deviner des fruits et légumes de saison à partir du toucher. Ce détour par le jeu et l'expérience sensorielle permettait de réduire la distance souvent produite par les questionnaires administrés dans l'espace public, fréquemment perçus comme intrusifs. Il favorisait également la participation d'un public intergénérationnel en impliquant simultanément enfants et parents dans l'échange. Ce moment de convivialité constituait alors un point d'entrée vers des discussions plus approfondies sur les pratiques alimentaires quotidiennes et les difficultés rencontrées par les habitants.

C'est dans ce cadre que les cent cinquante premières contributions du carnet de doléances ont été recueillies. Parallèlement, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs associatifs et de professionnels intervenant sur les questions alimentaires dans les quartiers du secteur afin de croiser les expériences habitantes avec les analyses empiriques ou produites par les structures locales. Le questionnaire lui-même reposait sur une structure volontairement simple. Les réponses recueillies ont ensuite fait l'objet d'un travail de recodage et de catégorisation visant à transformer un matériau narratif dispersé en une base de données exploitable pour l'analyse.

2. <https://sig.ville.gouv.fr/territoire/QN03807M>

ENVIRONNEMENT ALIMENTAIRE ET QUARTIERS POPULAIRES

Pour analyser les revendications des personnes interrogées, deux notions structurantes sont mobilisées : l'environnement alimentaire et le paysage alimentaire. L'environnement alimentaire désigne le contexte physique, économique, politique et socioculturel dans lequel les individus entrent en contact avec le système alimentaire et effectuent leurs choix. Il renvoie ainsi à un ensemble d'éléments observables, tels que la disponibilité et la localisation des points de vente, le niveau des prix, les stratégies commerciales des acteurs économiques ou encore les cadres réglementaires qui structurent l'offre. Dans certaines approches, cette notion intègre également des dimensions plus subjectives, liées aux perceptions et aux contraintes vécues par les individus dans leurs pratiques alimentaires.

Le paysage alimentaire (*foodscape*), davantage mobilisé en géographie, désigne quant à lui l'espace alimentaire tel qu'il est perçu, pratiqué et approprié par les individus dans leurs espaces du quotidien. Il renvoie ainsi à la manière dont les lieux d'approvisionnement sont vécus, en fonction des contraintes de mobilité, des ressources sociales et des représentations culturelles. Là où l'environnement alimentaire permet une analyse plus structurale des conditions d'accès à l'alimentation, le paysage alimentaire met davantage l'accent sur l'expérience située des individus. Cette distinction permet ainsi de souligner les écarts possibles entre l'organisation de l'offre alimentaire et ses modalités concrètes d'appropriation.

Ces concepts constituent des outils centraux pour analyser les dynamiques de transition alimentaire, en ce qu'ils permettent de déplacer le regard au-delà de la seule responsabilité individuelle. En effet, les environnements alimentaires contemporains sont largement structurés par des logiques commerciales portées par les acteurs intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement, qui orientent fortement les choix de consommation. Dans ce contexte, appeler les individus à « faire des choix sains et durables » apparaît largement insuffisant, dans la mesure où les conditions matérielles de ces choix sont inégalement réunies. Comme le soulignent Bricas *et al.* (2021), cette focalisation sur la responsabilité

individuelle tend à invisibiliser les déterminants structurels qui configurent l'offre alimentaire.

Cette lecture structurale des conditions d'accès à l'alimentation trouve une illustration particulièrement éclairante dans le secteur 6 de Grenoble, comprenant les quartiers de la Villeneuve et du Village Olympique. Les observations de terrain mettent en évidence une configuration spatiale fortement contrastée. À la Villeneuve, l'absence d'épicerie de proximité ou de commerces de dépannage contraint les habitants à se déplacer hors du quartier pour accéder à des produits de première nécessité. Au Village Olympique, l'offre locale demeure limitée et dominée par quelques unités de restauration rapide. Dans le même temps, la périphérie immédiate concentre une offre plus abondante mais majoritairement composée de produits ultra-transformés, caractéristique de ce que la littérature désigne comme des formes de « bourbiers alimentaires ».

Cette configuration hybride, associant des formes de sous-dotation en commerces de proximité et une surreprésentation d'offres nutritionnellement défavorables en périphérie, structure fortement les pratiques d'approvisionnement. Dans ces conditions, les habitants développent des stratégies de mobilité quotidiennes pour accéder à une offre alimentaire plus diversifiée, révélant ainsi un décalage entre l'organisation spatiale de l'offre et les besoins réels.

Dès lors, la reconfiguration des environnements alimentaires apparaît comme une nécessité de planification urbaine. Elle suppose d'articuler les enjeux d'aménagement, de mobilité, de santé publique et de justice sociale, afin de créer des conditions matérielles permettant un accès effectif à une alimentation de qualité. Dans cette perspective, l'analyse conjointe des environnements et des paysages alimentaires constitue un levier essentiel pour éviter des réponses déconnectées des réalités locales et orienter l'action publique.

LA POLITIQUE DE LA VILLE ET LE RÔLE DES COLLECTIVITÉS

La stratégie alimentaire de la Ville de Grenoble ne relève pas directement de la politique de la ville au sens administratif du terme. Elle s'inscrit d'abord dans une politique municipale de transition alimentaire, de lutte contre la précarité et

de démocratie alimentaire. Toutefois, plusieurs de ses dispositifs ciblent explicitement les quartiers prioritaires et s'articulent avec les objectifs du Contrat de ville. La Ville affirme notamment vouloir « *rendre accessible une alimentation choisie et lutter contre la précarité alimentaire* » ainsi qu'« *œuvrer pour la démocratie alimentaire* » ([Grenoble.fr](https://grenoble.fr), 2026a). Cette orientation se traduit par le financement d'actions associatives, de tiers lieux alimentaires ou encore d'expérimentations participatives menées dans les quartiers populaires.

Les documents municipaux montrent également que la participation des habitants constitue un axe important de cette stratégie. La Ville de Grenoble indique ainsi vouloir « *faire entendre les voix de celles et ceux qui ont des difficultés pour se nourrir dans la dignité* » à travers des dispositifs de concertation organisés avec les associations locales ([Grenoble.fr](https://grenoble.fr), 2026b). Les « balades alimentaires », les assemblées citoyennes de l'alimentation ou encore les expérimentations autour de la sécurité sociale de l'alimentation participent de cette logique de coconstruction territoriale.

Dans le même temps, le Contrat de ville 2024-2030 de Grenoble Alpes Métropole prévoit des financements spécifiques dans les quartiers prioritaires afin de réduire les inégalités territoriales et de soutenir des initiatives locales portées par les habitants et les associations. Les enjeux alimentaires se situent donc à l'intersection de plusieurs cadres d'action publique : politique de la ville, transition écologique, action sociale et démocratie participative. Le dispositif prévoit également des formes de participation des habitants à travers les conseils citoyens, chargés de contribuer à l'identification des priorités locales et au suivi des actions menées dans les quartiers prioritaires. Toutefois, plusieurs travaux montrent que ces instances se heurtent souvent à des limites de fonctionnement, de représentativité ou de capacité réelle d'influence sur les décisions publiques. La participation habitante demeure ainsi fréquemment encadrée par les dispositifs institutionnels existants.

Dans ce contexte, les initiatives portées par des associations comme V.I.V.E apparaissent comme des formes intermédiaires de médiation entre habitants, institutions locales et politiques publiques alimentaires. Les questions alimentaires ne relèvent pas d'une compétence

obligatoire des collectivités territoriales, mais elles peuvent progressivement être intégrées aux politiques locales lorsqu'elles sont identifiées comme étant un facteur important pour les conditions de vie dans les QPV. Les actions engagées concernent alors aussi bien l'accès à des commerces de proximité que le soutien aux épiceries solidaires, aux dispositifs d'aide alimentaire, aux groupements d'achat ou aux démarches de démocratie alimentaire portées à l'échelle territoriale.

LA CONSTRUCTION DU PROBLÈME PUBLIC

Entre l'expression des besoins des habitants et leur traduction dans les politiques locales se situe une étape souvent peu visible mais essentielle : la construction du problème public. Les doléances citoyennes ne se transforment pas automatiquement en décisions politiques. Elles doivent passer par des filtres institutionnels, mobiliser des acteurs relais et rencontrer des moments opportuns pour être inscrites à l'agenda (Kingdon, 1995 ; Lascoumes & Le Galès, 2007).

À partir de la première phase de collecte, l'association V.I.V.E a engagé un travail de mise en forme et de circulation des doléances recueillies. Les réponses ont été regroupées par thématiques afin d'identifier des préoccupations récurrentes liées au coût de l'alimentation, à l'absence de commerces de proximité, aux difficultés de mobilité ou encore à la qualité des produits disponibles dans le quartier. L'association a ensuite mobilisé différents espaces de discussion pour rendre ces constats visibles par différents acteurs du territoire. Cette circulation progressive des données a contribué à faire émerger un langage commun autour des enjeux d'accès à l'alimentation dans les quartiers sud de Grenoble. Ce travail de médiation, toujours en cours, s'est également appuyé sur des dispositifs plus informels de coordination territoriale.

Les échanges menés autour du carnet de doléances ont permis de créer de premiers espaces de discussion entre habitants, associations et structures locales autour des questions alimentaires. Dans le prolongement de ce travail, l'association et ses partenaires envisagent d'engager, à partir de l'été 2026, une phase de préfiguration d'un groupement d'achat citoyen avec des habitants du territoire.

Cette démarche empirique rejoint plus largement les analyses de l'action publique qui soulignent le rôle des acteurs intermédiaires dans la construction des problèmes publics. Les associations, collectifs citoyens ou structures de proximité ne se limitent pas à relayer des demandes des habitants. Ils participent à leur reformulation, à leur hiérarchisation et à leur circulation dans les espaces institutionnels. Ils contribuent ainsi à rendre visibles des situations jusque-là peu prises en compte dans l'espace politique.

TRADUCTION POLITIQUE DES DOLÉANCES EN CONTEXTE ÉLECTORAL MUNICIPAL

La réception des doléances alimentaires par les candidats aux élections municipales de 2026 montre que leur traduction politique varie selon les priorités électorales, les représentations de l'alimentation et les publics auxquels les candidats s'adressent. Comme le souligne Alain Faure (2026), les campagnes municipales grenobloises s'inscrivent dans une forme de « *citoyenneté émotionnelle* » dans laquelle proximité, écoute et vécu quotidien occupent une place centrale, souvent davantage que la formalisation précise des instruments d'action publique.

Les doléances recueillies dans le carnet « Parlons d'alimentation » renvoient pourtant à des enjeux très concrets d'environnement alimentaire : accès aux commerces de proximité, accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, pratiques culturelles d'achat ou encore précarité économique. Les réponses formulées par les candidats traduisent des cadrages différenciés de ces enjeux.

Thomas Simon (liste « Grenoble Alpes Collectif ») inscrit ainsi la question alimentaire dans une logique de démocratie directe et de réappropriation citoyenne des décisions locales à travers des assemblées de quartier et des dispositifs de codécision budgétaire (Simon, 2026).

Laurence Ruffin (liste « OUI Grenoble ») met davantage l'accent sur les infrastructures alimentaires de proximité, avec la création d'un poste dédié à l'alimentation et le développement de solutions locales telles que des épiceries ou groupements d'achat dans les quartiers populaires (Ruffin & Moulin, 2026).

Allan Brunon (liste « Faire mieux pour Grenoble ») articule quant à lui les doléances

alimentaires avec une approche de justice sociale centrée sur la gratuité des cantines, le soutien aux épiceries solidaires et la reconnaissance des habitants comme experts de leur propre situation (Brunon, 2026).

Alain Carignon (liste « Réconcilier Grenoble ») insiste principalement sur la concertation et la coordination entre Ville et Métropole face à des enjeux alimentaires qu'il reconnaît comme étant désormais centraux dans les politiques locales (Carignon, 2026).

Cette diversité de positionnements montre que les doléances alimentaires sont traitées non seulement comme des enjeux de solidarité, mais aussi comme des questions de gouvernance locale, d'aménagement urbain et d'accès aux ressources du quotidien. Toutefois, les entretiens révèlent également que les modalités concrètes de mise en œuvre restent souvent peu précisées durant la campagne électorale.

Dans ce contexte, l'élection de Laurence Ruffin donne une portée particulière aux propositions autour des groupements d'achat et des dispositifs alimentaires de proximité, dont la préfiguration a commencé quelques semaines après le scrutin avec un travail associant organisations de la société civile, habitants et futurs dispositifs de participation citoyenne autour de l'alimentation.

ENSEIGNEMENTS POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

Le terrain étudié montre que la mise en place d'un dispositif alimentaire local est encore en phase de préfiguration. Les actions engagées ne constituent pas une politique stabilisée, mais un processus en cours, dans lequel les règles de fonctionnement, les rôles des acteurs et les formes d'organisation restent encore à définir.

Les échanges mettent d'abord en évidence des différences dans la manière de poser les problèmes alimentaires. Les habitants partent de situations très concrètes du quotidien. Les acteurs associatifs et institutionnels abordent davantage ces questions sous l'angle de la mise en place de solutions : définition d'un dispositif, organisation pratique, contraintes de mise en œuvre et cadre d'action publique.

Ces différences rendent délicate la traduction pratique des doléances des habitants. Les mêmes

propositions ne sont pas toujours comprises de la même manière par les différents acteurs, ce qui peut générer des incompréhensions et parfois de la méfiance entre acteurs. L'enjeu principal ne réside donc pas uniquement dans la définition de solutions, mais dans la capacité à travailler ensemble à partir de logiques différentes. Dans ce contexte, la question de la participation citoyenne apparaît centrale mais difficile à mettre en œuvre. Les dispositifs actuels mobilisent en pratique surtout des habitants déjà familiers des espaces de prise de parole ou d'engagement collectif, ce qui limite la diversité des profils impliqués. Cela pose la question de la capacité à aller vers d'autres habitants, moins présents dans ces espaces. Cette ouverture vers plus d'inclusivité implique un travail spécifique pour permettre à ces personnes d'intégrer progressivement les lieux de discussions, ce qui demande du temps, de l'accompagnement et des ajustements constants.

Les réflexions en cours autour d'un futur conseil citoyen de l'alimentation montrent une volonté de structurer davantage ces échanges, mais elles soulignent aussi la nécessité de clarifier les objectifs du dispositif, son fonctionnement et la place réelle laissée aux participants dans la décision.

CONCLUSION

L'étude des doléances alimentaires des habitants du secteur 6 de Grenoble met en lumière les contraintes concrètes que rencontrent les populations dans les quartiers prioritaires : éloignement des commerces, mobilité, budget, manque de diversité de l'offre et de lieux de sociabilité. Ces doléances, exprimées à travers un carnet de participation citoyenne, ne sont pas de simples plaintes : elles constituent un matériau analytique précieux pour comprendre l'environnement alimentaire vécu et les inégalités territoriales.

Dans un contexte où les dispositifs institutionnels de participation, tels que les conseils citoyens, rencontrent souvent des difficultés à mobiliser durablement les habitants, des initiatives locales comme les carnets de doléances constituent des formes alternatives d'expression citoyenne. Ces dispositifs permettent de produire des diagnostics ancrés dans les expériences quotidiennes des habitants et de capter des besoins qui, autrement, risqueraient de rester invisibles.

Le moment électoral joue alors un rôle central : il constitue une épreuve d'institutionnalisation au cours de laquelle ces revendications peuvent être reformulées et intégrées dans les programmes politiques municipaux ou, au contraire, ignorées. La traduction des doléances alimentaires en mesures concrètes comme les cantines sociales, les épiceries solidaires, les projets d'agriculture urbaine dépend de la capacité des élus et candidats à lire et intégrer ces demandes tout en tenant compte de leur électorat, de leur parcours et de leurs priorités politiques.

Trois conditions semblent particulièrement favoriser l'institutionnalisation des enjeux alimentaires :

- la production de diagnostics ancrés dans les expériences habitantes ;
- la mobilisation d'acteurs associatifs capables d'agréger et de porter ces revendications ;
- l'existence de fenêtres politiques, comme les moments électoraux, qui permettent de mettre les enjeux alimentaires à l'agenda local.

Ainsi, les doléances alimentaires ne sont pas seulement révélatrices des contraintes quotidiennes : elles offrent une clé pour repenser la gouvernance locale, la participation citoyenne et l'adaptation des politiques publiques aux réalités des quartiers prioritaires.

BIBLIOGRAPHIE

Bricas, N., Conaré, D. & Walser, M. (2021). *Une écologie de l'alimentation*. Éditions Quæ. [10.35690/978-2-7592-3353-3](https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3353-3)

Faure, A. (2026). *La métropole grenobloise : laboratoire politique déboussolé*. La Grande Conversation. <https://www.lagrandeconversation.com/politique/la-metropole-grenobloise-laboratoire-politique-deboussole/>

Grenoble.fr (2026a). *Stratégie alimentaire*. <https://www.grenoble.fr/1051-strategie-alimentaire.htm>

Grenoble.fr (2026b). *Sensibilisation et participation citoyenne*. <https://www.grenoble.fr/1071-sensibilisation-et-participation-citoyenne.htm>

Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Pearson. <https://questanbridge.com/wp-content/uploads/2024/11/Agendas-Alternatives-and-Public-Policies.pdf>

Lascombes, P. & Le Galès, P. (2007). *Sociologie de l'action publique*. Armand Collin. [10.4000/lectures.9016](https://doi.org/10.4000/lectures.9016)

Entretiens

Back A., ancien adjoint au maire de Grenoble, délégué aux Risques, prospective & résilience territoriale, évaluation & nouveaux indicateurs, et à la Stratégie alimentaire, entretien en visioconférence le 14/01/2026.

Brunon A., conseiller municipal LFI depuis mars 2026, entretien le 20/01/2026 à Grenoble.

Carignon A., ancien maire de Grenoble en 1983-1995, entretien le 20/02/2026 à Grenoble.

Ruffin L., maire de Grenoble depuis mars 2026 et Moulin L., adjoint au maire délégué à l'événementiel depuis avril 2026, entretien le 03/02/2026 en visioconférence.

Simon T., co-fondateur d'une coopérative engagé pour la démocratie directe et tête de liste Grenoble Alpes Collectif, entretien le 27/02/2026 à Grenoble.

Remerciements

Merci à Carole Sadaka de l'association Du vote à l'assiette pour avoir proposé le sujet et pour son soutien. Merci également à Clara Santini, chercheuse à l'INRAE, à Pauline Scherer, sociologue-intervenante, à Marie-Clémentine Foussat, chargée de projets alimentaires innovants au CCAS, à Justine Labarre, chargée de mission accessibilité alimentaire à Montpellier Méditerranée Métropole, pour leur aide.

Analyse des modèles socioéconomiques de quatre maisons de l'alimentation solidaire : l'importance de l'adaptation dans un contexte économique instable

LUCIE PERRIN-FLORENTIN

MOTS-CLÉS : TIERS-LIEUX, MAS, SOLIDARITÉ, MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE, PRÉCARITÉ ALIMENTAIRE

Le projet TerrAsol (Territoire agricole & Alimentaire solidaire) est issu d'une dynamique d'acteurs du territoire montpelliérain qui œuvrent à un objectif commun de territoire alimentaire durable résilient et solidaire. Une des douze actions menées par le projet est la création d'un réseau de maisons de l'alimentation solidaire (MAS). Définies comme des « lieux de vie, citoyens et conviviaux, dédiés à l'alimentation, au vivre ensemble et aux solidarités » (TerrAsol, 2025), les MAS portent cette appellation dans le contexte montpelliérain. Toutefois, cette notion peut plus largement désigner tout lieu à but non lucratif lié à l'alimentation et engagé dans la promotion de la solidarité alimentaire. La présente étude a choisi de se concentrer sur quatre de ces maisons. Afin d'assurer la pérennité de ces lieux, il nous est apparu important d'étudier leur modèle socioéconomique¹, pour comprendre leurs logiques organisationnelles, leurs difficultés et l'adéquation

entre leurs ambitions politiques et les réalités économiques auxquelles elles font face.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE HYBRIDE : ENTRE SOLIDARITÉ ET VIABILITÉ FINANCIÈRE

Quatre structures au service de l'accessibilité et de la solidarité alimentaire

La présente étude porte sur deux MAS du territoire montpelliérain et deux structures assimilables à des MAS situées l'une à Bruxelles et l'autre en périphérie de Lyon :

- Haut Val & Co est une « entreprise à but d'emploi » (EBE) dont les emplois sont financés par l'État et le Département, dans le cadre du projet Territoires zéro chômage de longue durée. La structure gère une cantine végétarienne et une épicerie solidaire. Elle est située dans le quartier des Hauts de Massane, à Montpellier.
- La Cantina, cantine solidaire végétarienne et également traiteur, travaille des produits locaux et en majorité bio dans une logique anti-gaspillage. Située à Grabels, près de Montpellier, la Cantina fait partie du réseau Inter-MAS du projet TerrAsol mais n'est pas financée par le projet.

1. « Le modèle socioéconomique est l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés. » (Le RAMEAU, 2021).

- Le Faitout est un tiers-lieu cogéré par l'association Singa (insertion de personnes en situation d'exil par l'entrepreneuriat) et Bellebouffe (justice alimentaire). Dotée d'une cantine solidaire de quartier et d'un espace de coworking, la structure organise aussi des événements variés, et loue régulièrement ses locaux. Elle est située à La Mulatière, sur le territoire de la métropole de Lyon.
- La Turbean est une cantine universitaire solidaire, végétarienne et locavore, au sein de l'Université Libre de Bruxelles. Elle gère en parallèle un café à prix accessibles.

Ces quatre structures ont des modèles propres mais tournés vers un but commun : la solidarité alimentaire. Elles se donnent comme objectifs de rendre accessibles des produits de qualité à des publics précaires et non précaires, de favoriser le lien social entre les différentes personnes et de lutter contre les boursiers / déserts alimentaires (Avallone *et al.*, 2021). Elles reçoivent toutes des aides publiques et équilibrent leur modèle grâce à ces dernières.

L'inscription juridique des MAS : un cadre adapté au service de l'intérêt général

Les MAS étudiées s'inscrivent dans un cadre juridique et économique hybride, révélateur des tensions constitutives des initiatives de solidarité alimentaire contemporaines. Elles relèvent toutes les quatre du statut associatif (loi 1901). Ce choix, loin d'être neutre, traduit une volonté d'inscription dans un cadre non lucratif permettant la poursuite d'un objet d'intérêt général. Le statut associatif offre une souplesse de gouvernance, autorise la mixité des ressources (subventions, cotisations, recettes d'activité, mécénat) et facilite l'implication bénévole, élément parfois structurant du modèle économique de ces lieux. Il permet également l'obtention de reconnaissances administratives (agréments, conventionnements) ouvrant droit à des financements publics.

Certaines structures s'inscrivent explicitement dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), en revendiquant des principes de gouvernance démocratique (par exemple l'holocratie), de lucrativité limitée et de réinvestissement des excédents dans le projet. Cette inscription formelle ou informelle dans l'ESS renforce leur légitimité auprès des partenaires publics et financiers,

tout en structurant leur positionnement comme acteurs socioéconomiques à part entière, et non comme simples dispositifs d'aide alimentaire.

Ce cadre juridique soutient une activité protéiforme. Les MAS combinent en effet des fonctions de distribution alimentaire (épiceries avec des dispositifs de tarification solidaire), de restauration à prix différenciés, d'animation d'ateliers cuisine, d'éducation populaire à l'alimentation et indirectement parfois d'accompagnement social. Cette pluralité d'activités implique une ingénierie juridique et administrative fine : respect des normes sanitaires, gestion de salariés et de bénévoles, contractualisation ou non avec des fournisseurs, réponse à des appels à projets publics.

Un modèle économique hybride et dépendant : subventions, financements privés et activités marchandes

Le modèle économique des MAS repose sur une architecture de ressources composite. Les subventions publiques représentent parfois un pilier important, voire central, du budget, entre 18 % et 87 %. Cependant, comparer les différentes parts que les subventions représentent dans le budget total d'une MAS à l'autre ne fait pas grand sens tant leurs modèles diffèrent. Ces subventions proviennent principalement des collectivités territoriales, ou d'universités pour le cas de la Turbean, et de dispositifs nationaux fléchés vers la lutte contre la précarité alimentaire ou l'innovation sociale. Elles permettent de couvrir une partie des charges fixes et d'amorcer des projets expérimentaux.

En complément des financements publics, les MAS mobilisent des contributions privées et solidaires. Celles-ci prennent des formes diverses : dons financiers, mécénat d'entreprise, soutien de fondations, campagnes de financement participatif, et, souvent, engagement bénévole. Parmi les structures étudiées, le nombre de bénévoles mobilisés varie fortement. Il n'y en a aucun au sein de la Turbean – du fait de la lourdeur de gestion que les bénévoles impliquent – mais *a contrario* une cinquantaine de personnes sont investies au Faitout. Le travail non rémunéré constitue un apport économique déterminant, bien que rarement valorisé dans les budgets. Il réduit les frais de fonctionnement et permet d'assurer des missions d'accueil, d'animation ou de logistique. Cette ressource est néanmoins instable et dépendante

des dynamiques d'engagement local, ce qui peut fragiliser la continuité de l'activité.

Les recettes issues d'activités marchandes complètent ce triptyque. Là encore, les chiffres diffèrent en fonction des structures : l'activité marchande représente entre 8 % et 63 % des ressources. Ces recettes proviennent de la vente de repas à tarifs différenciés (il est souvent proposé un tarif plus élevé, un tarif moyen et un tarif plus bas, voire la gratuité dans le cas du Faitout), de produits écoulés en épicerie solidaire, d'adhésions, d'ateliers, d'activités de traiteur, de location de salle, ou événementielles. Ces revenus participent à l'autonomisation financière des structures et renforcent leur légitimité en tant qu'acteurs économiques locaux. Ils permettent également d'instaurer une logique contributive, évitant une relation strictement assistancielle et favorisant une approche fondée sur la participation. Cependant, dans les structures étudiées, les épiceries et les cantines ne sont financièrement pas à l'équilibre et nécessitent d'être compensées par des activités plus lucratives.

La capacité à générer des marges demeure structurellement limitée par la mission sociale. Les politiques tarifaires sont volontairement modérées, indexées sur les revenus des usagers, qui doivent fournir des justificatifs de situation économique, avec plus ou moins de facilité. Pour La Cantina, par exemple : au début, la structure avait mis en place une signalétique qui amenait les usagers à penser que la fixation du prix était libre, et non corrélée aux revenus. Cela a généré des erreurs de choix de tarif de leur part et a amené La Cantina à revoir sa communication sur la tarification, afin que les salariés « ne fassent pas du bénévolat » pour des usagers qui sous-estiment leur capacité à payer. La Cantina a, depuis, mis en place un questionnaire à remplir par l'utilisateur pour justifier de ses revenus, et hormis une ou deux personnes qui essayent de contourner les règles établies, ces dernières sont mieux comprises.

Par ailleurs, les volumes d'activité restent contraints par la taille des équipes, les normes sanitaires et les capacités logistiques. En conséquence, les recettes marchandes couvrent rarement l'ensemble des coûts réels, et ne peuvent constituer, à elles seules, un levier de viabilité.

L'équilibre financier résulte moins d'un pilier dominant que d'une combinaison ajustée en

permanence. La moindre variation – baisse d'une subvention, essoufflement du bénévolat, augmentation des charges – peut affecter l'ensemble (Sauvage *et al.*, 2021).

La dépendance aux aides financières ne se limite pas à une question budgétaire ; elle influence également la gouvernance et les orientations stratégiques. La nécessité de sécuriser des financements peut orienter les priorités d'action, encourager la formalisation d'indicateurs d'impact et renforcer la professionnalisation. Si cette évolution contribue à la consolidation des structures, elle peut aussi produire des tensions internes entre logique militante et exigences gestionnaires. Par exemple, certaines structures vont devoir arbitrer leur temps de travail entre les activités plus lucratives (service de traiteur / de location de salle) et des moments centrés sur la restauration solidaire.

Ces organisations ne poursuivent pas une finalité lucrative ; elles se donnent pour horizon la justice alimentaire, la participation citoyenne et la transformation des rapports sociaux à l'alimentation. Or, les instruments mobilisés pour assurer leur pérennité peuvent infléchir, parfois subtilement, leurs orientations. Certaines structures souhaitent davantage développer par exemple le mécénat, dans un contexte de raréfaction des subventions, mais l'adéquation entre les financeurs privés et les MAS est parfois inconciliable, et réduit les sources potentielles de financement. C'est le cas du Faitout, qui s'est tourné vers une collectivité territoriale. Cette dernière, dans l'incapacité de subventionner la structure, lui a conseillé de se tourner vers une fondation de la grande distribution. Cela a été perçu comme inadapté compte tenu de l'engagement politique de la structure.

La quête d'autonomie financière apparaît d'abord comme un impératif stratégique. Réduire la dépendance aux subventions publiques permet de sécuriser l'activité, d'accroître la capacité d'initiative et de limiter l'exposition aux aléas budgétaires des collectivités. Le développement de recettes propres participe de cette logique d'émancipation relative.

Les subventions publiques, quant à elles, assurent la reconnaissance institutionnelle et permettent de financer des missions d'intérêt général peu ou pas solvables. Elles inscrivent les MAS dans les politiques territoriales de lutte contre la

précarité alimentaire ou de transition écologique. Nous pouvons les voir comme des formes de délégation de service public, qu'il convient de soutenir financièrement.

LES CHOIX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES : ENTRE ENGAGEMENT MILITANT, PROFESSIONNALISATION ET PRÉCARITÉ

Une main-d'œuvre composite : salariés, bénévoles et habitants au service du projet solidaire

Les MAS reposent sur une organisation du travail hybride, à l'image de leur modèle économique. Leur fonctionnement quotidien mobilise une pluralité de profils et de statuts – salariés, stagiaires / alternants, administrateurs, bénévoles, habitants-usagers – dont l'articulation conditionne à la fois la capacité opérationnelle des structures et la réalisation de leurs ambitions politiques. Cette main-d'œuvre composite constitue une richesse, mais elle est également source de tensions, notamment en matière de reconnaissance, de stabilité et de répartition des responsabilités.

Les salariés occupent une place centrale dans la structuration et la pérennisation des MAS. Ils sont parfois aussi les porteurs de projet initiaux et ne comptent pas toujours leurs heures, ou le cas échéant, ne peuvent pas rattraper leurs heures supplémentaires, tant elles sont importantes. Ils assurent des fonctions de coordination, de gestion administrative et financière, de communication, de recherche de financement, d'animation des activités et de respect des cadres réglementaires, en particulier sanitaires. Leur présence permet une continuité de l'action, une montée en compétences organisationnelles et une meilleure lisibilité vis-à-vis des partenaires institutionnels. La professionnalisation apparaît ainsi comme une condition de crédibilité et de sécurisation du projet.

Cependant, cette professionnalisation s'opère souvent dans un cadre marqué par la précarité de l'emploi. Les niveaux de rémunération restent généralement modestes, en décalage avec l'intensité et la polyvalence des missions exercées. Cette situation peut entraîner une rotation importante des équipes salariées, une charge mentale élevée et des difficultés de projection à moyen terme, fragilisant la continuité stratégique des

structures. Dans le cas de La Cantina, les salariées-porteuses de projet ont décidé de mettre en place davantage de télétravail pour être pleinement présentes dans les moments avec du public, et plus efficaces dans les tâches administratives.

Aux côtés des salariés, les bénévoles constituent un pilier important de certaines MAS. Ils assurent des tâches essentielles sans lesquelles le modèle économique serait difficilement soutenable. Leur contribution représente un apport économique et politique majeur, et permet d'ancrer la structure dans son territoire, fonctionnant par et pour ses habitants.

Néanmoins, le recours au bénévolat soulève plusieurs enjeux. D'une part, l'engagement est par nature fluctuant et dépend des disponibilités individuelles, rendant l'organisation du travail parfois incertaine. D'autre part, la montée en charge des activités et les exigences réglementaires peuvent conduire à une « professionnalisation de fait » du bénévolat, avec des attentes élevées en termes de compétences et de régularité. Cette évolution peut créer des tensions, voire une forme d'épuisement militant, et interroger la frontière entre engagement volontaire et travail dissimulé.

Les habitants et usagers occupent une place singulière dans cette configuration. Au-delà de leur statut de bénéficiaires, les MAS revendiquent souvent leur implication active dans la vie du lieu : participation aux décisions, animation d'activités, coconstruction de projets. Par exemple, le conseil d'administration de La Cantina est composé de neuf membres habitants-bénévoles.

L'articulation entre ces différentes formes de travail nécessite une gymnastique constante de médiation et de clarification des rôles. La coexistence de logiques militantes, professionnelles et participatives impose de définir des cadres explicites afin de prévenir les conflits et de préserver le sens du projet.

Professionaliser sans dénaturer : enjeux de reconnaissance, de compétences et de conditions de travail

La montée en puissance des MAS s'accompagne d'un mouvement de professionnalisation devenu, dans de nombreux cas, incontournable. Toutefois, cette professionnalisation soulève un enjeu central : comment consolider l'organisation sans altérer la dimension militante, participative et émancipatrice du projet ?

La professionnalisation interagit avec la place du bénévolat et des habitants dans la gouvernance. Certaines structures, comme la Turbean, refusent d'avoir recours au bénévolat, et préfèrent embaucher à temps très partiel des étudiants afin de valoriser leur travail par une rémunération, certes modeste, mais existante. Par ailleurs, certaines structures ont recours aux services civiques, dans une logique d'insertion des jeunes, et d'autres s'y refusent, le système du travail peu rémunéré semblant pour eux critiquable.

La structuration salariale de l'EBE Haut Val & Co est intéressante à analyser : les salariés, une quarantaine, à temps partiel et issus du quartier des Hauts de Massane, ont tous été extraits d'une situation de chômage de longue durée. Ils n'ont pas été choisis pour leurs compétences spécifiques, mais en fonction de critères sociaux. Il s'agit là d'un réel dispositif d'insertion, chacun pouvant se former et mettre en avant son savoir-faire et ses qualités humaines. Les salaires sont subventionnés par l'État, ce qui permet à la structure d'alléger grandement ses charges.

Le développement d'une expertise salariée peut produire un déplacement du pouvoir décisionnel vers les permanents, au détriment des bénévoles et des usagers. Le défi consiste alors à structurer l'organisation sans confisquer la capacité d'initiative collective. À titre d'exemple, La Cantina a mis en place une composition particulière de son conseil d'administration (CA) : ses membres sont des bénévoles ayant fait au moins deux heures de participation à la cuisine – afin de connaître un minimum les enjeux du terrain. Les salariés espèrent que le CA prendra davantage de responsabilités à l'avenir, pour partager le travail de gestion et décharger les salariés qui cherchent à rééquilibrer le temps de travail de leur activité.

Professionnaliser sans dénaturer suppose un travail d'équilibre. Cela passe par la clarification des rôles, la mise en place de dispositifs de formation continue et la création d'espaces de délibération associant l'ensemble des parties prenantes. La gouvernance doit intégrer la dimension professionnelle sans se réduire à une logique gestionnaire.

La gestion des ressources humaines comme révélateur des limites du modèle socioéconomique

En premier lieu, la fragilité des financements se répercute directement sur la qualité et la stabilité

de l'emploi. Lorsque les postes salariés sont adossés à des subventions annuelles ou à des appels à projets ciblés, la gestion des contrats devient tributaire des calendriers budgétaires publics. Cette situation limite la capacité à proposer des contrats pérennes et bien rémunérés et complique la planification stratégique des équipes. La gestion des ressources humaines se trouve ainsi soumise à une logique de court terme, peu compatible avec l'ambition de transformation sociale portée par les MAS.

Cette instabilité produit des effets organisationnels tangibles : rotation des personnels, perte de mémoire institutionnelle, surcharge des équipes restantes lors des périodes d'incertitude. Elle alimente également un paradoxe : des structures investies d'une mission de sécurisation sociale pour les publics précaires peinent elles-mêmes à offrir des conditions d'emploi sécurisées à leurs salariés. La cohérence interne du projet peut alors être questionnée, non sur le plan des intentions, mais sur celui des moyens structurels disponibles.

La gestion des ressources humaines met également en lumière les tensions entre exigence de performance et finalité sociale. Les financeurs publics demandent de plus en plus d'indicateurs quantitatifs (nombre de bénéficiaires, volumes distribués, taux de participation) et d'éléments d'évaluation d'impact. Cette orientation implique des compétences en suivi administratif et en reporting, qui mobilisent du temps salarié au détriment, parfois, de l'animation de terrain. La priorisation des tâches devient un arbitrage permanent entre conformité institutionnelle et présence auprès des publics.

Par ailleurs, la volonté d'impliquer les habitants dans la gouvernance et les activités confronte les équipes à des enjeux de coordination complexes. L'accompagnement de la participation requiert du temps, des compétences relationnelles et une capacité à gérer les conflits ou les asymétries de pouvoir. Or, ces dimensions, essentielles au projet politique, sont rarement financées en tant que telles. Elles reposent souvent sur l'engagement des équipes salariées, accentuant la charge de travail invisible et émotionnelle.

L'APPROVISIONNEMENT ET LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS : STRATÉGIES DE SURVIE ET D'ANCRAGE TERRITORIAL

Des choix d'approvisionnement socialement et écologiquement engagés, mais économiquement contraints

Les stratégies d'approvisionnement des structures étudiées constituent un levier central de cohérence entre leur projet politique et leurs pratiques opérationnelles. Loin d'être une variable purement logistique, le choix des fournisseurs et des circuits d'achat engage une vision du système alimentaire : soutien aux filières locales, valorisation de l'agriculture biologique, promotion de produits de qualité, réduction du gaspillage, accessibilité pour les publics précaires. Toutefois, ces orientations se déploient dans un cadre budgétaire contraint, révélant une tension constante entre ambition écologique et soutenabilité économique.

Dans la majorité des cas étudiés, les MAS cherchent à privilégier des approvisionnements issus de circuits courts ou de producteurs locaux et bio. Cette orientation participe d'un double objectif : soutenir l'agriculture de proximité et bio et garantir une qualité nutritionnelle et gustative supérieure à celle des produits trouvés dans le commerce plus conventionnel.

Cependant, l'accès à ces produits se heurte à des contraintes de prix. Les producteurs engagés dans des pratiques agroécologiques répercutent légitimement des coûts de production plus élevés. Pour des structures dont la mission est de proposer des denrées à tarifs modérés, voire différenciés, l'équation économique est délicate. Les MAS doivent alors arbitrer entre qualité, quantité et accessibilité, en composant avec des marges extrêmement réduites. Cela passe notamment par le choix presque systématique du non carné. Parfois, le choix est militant – car, par exemple, des membres de l'équipe sont végétariens / végétariens – parfois, il est pragmatique : la viande locale et bio coûte cher et demande des aménagements, en termes de stockage, liés notamment aux contraintes sanitaires.

La Cantina se fournit presque exclusivement d'invendus auprès de ses fournisseurs. Cela lui permet d'accéder à des produits de qualité moins chers et de lutter contre le gaspillage alimentaire.

La diversification des activités apparaît comme une stratégie complémentaire pour sécuriser l'approvisionnement et consolider l'ancrage territorial. Certaines MAS développent des ateliers de transformation (conserverie, cuisine collective), des événements culinaires ou des prestations traiteur. Ces activités permettent de valoriser des produits bruts ou invendus, de générer des recettes propres et de renforcer la visibilité du lieu.

Entre innovation sociale et dispersion des missions : apports et limites de la diversification

Face à la fragilité structurelle de leurs ressources, les MAS mobilisent la diversification des activités comme un levier d'équilibrage économique et de consolidation organisationnelle. Cette stratégie ne relève pas d'une dynamique de croissance ; elle s'inscrit dans une logique de sécurisation des recettes, de mutualisation des coûts fixes et d'ancrage territorial renforcé. Toutefois, elle reconfigure en profondeur le périmètre d'action des structures et interroge leur capacité à maintenir la cohérence du projet initial.

Mais cette dynamique de diversification n'est pas exempte de risques. Elle peut engendrer une dispersion des missions, fragiliser la lisibilité du projet et accentuer les tensions internes.

L'innovation sociale se manifeste d'abord dans la capacité des MAS à articuler plusieurs fonctions au sein d'un même lieu : accès à une alimentation de qualité, création de lien social, sensibilisation aux enjeux écologiques, soutien aux filières locales. La diversification permet de croiser des publics, de décloisonner les approches et de tester des formats hybrides. Elle répond également à des besoins émergents du territoire et à des opportunités partenariales, renforçant la réactivité et la capacité d'adaptation des structures.

Cependant, l'accumulation progressive d'activités peut conduire à un élargissement non maîtrisé du périmètre d'action. En l'absence de hiérarchisation explicite des priorités, le risque est celui d'un éclatement des missions, pouvant amener la structure à avoir du mal à distinguer ce qui relève du cœur de projet de ce qui constitue une activité périphérique.

Cette dispersion a aussi des conséquences organisationnelles. Elle complexifie la planification, multiplie les tâches administratives et

accentue la charge de coordination. Les équipes salariées, déjà soumises à une forte polyvalence, peuvent se retrouver sollicitées sur des registres hétérogènes. La cohérence interne du travail peut s'en trouver affaiblie, au détriment de la qualité de certaines missions.

Sur le plan stratégique, la diversification peut également brouiller la lisibilité externe du projet. Les partenaires institutionnels et les habitants peuvent rencontrer des difficultés à identifier la finalité principale de la structure si celle-ci cumule des activités aux objectifs distincts. Cette dilution de l'identité organisationnelle peut fragiliser le positionnement politique des MAS, en les rapprochant d'un modèle d'entreprise multi-services plutôt que d'un espace structuré autour d'un projet de justice alimentaire.

Les MAS sont confrontées à un équilibre délicat : innover pour répondre aux besoins et consolider leurs ressources, sans se disperser au point d'affaiblir leur cœur de mission. La soutenabilité du modèle dépend de cette capacité à articuler créativité organisationnelle et discipline stratégique, au service d'un projet politique clairement affirmé.

CONCLUSION

Les MAS incarnent un modèle hybride, entre solidarité, action publique et activité marchande. Innovantes mais fragiles, elles révèlent les tensions structurelles d'une solidarité alimentaire dépendante de financements instables et d'un fort engagement humain. Leur pérennité suppose à la fois une cohérence stratégique interne et une reconnaissance politique renforcée de leur rôle dans les systèmes alimentaires territoriaux.

BIBLIOGRAPHIE

Avallone, S., Bricas, N., Carrère, M., Chaboud, G., Cheyns, E., et al. (2021). *Projet Foodscapes. Connaître les paysages alimentaires des habitants : une recherche dans le Grand Montpellier*. https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/bilan_final_foodscapes_vf.pdf

Le RAMEAU (2021). *Qualifier son modèle socio-économique*. https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2021/04/LR-Autodiag_Qualifier-son-MSE_v1.pdf

Sauvage, L., Lachapelle, N. & Tremblay, D-G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Revue Interventions économiques*, 66. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14348>

TerrAsol (2025). *Livret de présentation de TerrAsol, Territoire agricole et alimentaire solidaire*. <https://terrasol-solidarites.org/?Livret-de-presentations-de-TerrAsol>

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Bensoussan C., gestionnaire, association La Turbean, entretien téléphonique le 15/12/2025.

Niang Z., directeur administratif et financier, EBE Haut Val & Co, entretien le 08/01/2026 à Montpellier.

Peycelon B., directeur, association Le Faitout, entretien téléphonique le 20/01/2026.

Severi A., coordinatrice, association La Cantina, entretien le 22/01/2026 à Grabels.

De quels leviers les caisses alimentaires disposent-elles pour inciter les commerces existants à aller vers plus de durabilité ?

PAULINE PRÉVOST

MOTS-CLÉS : PAYSAGES ALIMENTAIRES, CAISSES ALIMENTAIRES, LEVIERS, DURABILITÉ, TRANSFORMATION

Les environnements ou paysages alimentaires, qui désignent l'ensemble des commerces alimentaires et établissements de restauration dans un espace donné, apparaissent depuis quelques années comme un élément structurel à modifier pour changer les comportements alimentaires des consommateurs et ainsi contribuer à la transformation du système alimentaire (Brocard & Saujot, 2022). Mais il n'est pas facile d'agir sur ces paysages. D'autant que dans certains quartiers, les lieux proposant une offre alimentaire saine peuvent être inexistantes (déserts alimentaires, Cummins & Macintyre, 2002), rares (bourbiers alimentaires, Rose *et al.*, 2009) ou inaccessibles pour certains (mirages alimentaires, Short *et al.*, 2007).

Dans le même temps, les initiatives de sécurité sociale de l'alimentation (SSA), qui fleurissent depuis le début des années 2020, mettent en avant leur volonté de travailler à l'accessibilité de tous à des produits alimentaires de qualité malgré des paysages alimentaires parfois très inégalitaires.

Face à ce double enjeu, cette synthèse analyse la manière dont les initiatives de SSA cherchent à embarquer de nouveaux commerces afin de transformer les environnements alimentaires et ainsi permettre à leurs adhérents d'accéder à des produits de qualité sans avoir besoin de changer complètement leurs lieux de consommation.

Ce travail se concentre sur les caisses alimentaires (CA) de Montpellier, Cadenet, la Gironde, Lyon

et Grenoble. Pour les quatre premières, car ce sont des initiatives parmi les plus anciennes, qui ont dépassé les phases d'émergence de projet et qui ont donc pu s'intéresser aux questions de transformation de l'existant – nous verrons que ce sont des préoccupations qui sont rapidement identifiées mais prises en compte assez tard dans les expérimentations. Pour l'expérimentation grenobloise, il s'agissait d'avoir le regard d'une initiative plus récente.

LES CAISSES ALIMENTAIRES : UN BON OUTIL POUR TRANSFORMER LES ENVIRONNEMENTS ALIMENTAIRES ?

La sécurité sociale de l'alimentation : un outil pour transformer l'agriculture et l'alimentation

Depuis 2019 s'est mis en place un collectif national pour une SSA, qui défend l'intégration de l'alimentation dans le régime général de la Sécurité sociale tel qu'il a été imaginé à la sortie de la guerre en 1946. La volonté de ce collectif est de transformer le système alimentaire pour sortir d'une logique de marché et faire de l'alimentation un sujet collectif qui se traite de manière démocratique, d'accompagner le développement d'une agriculture plus respectueuse du vivant tout en soutenant les agriculteurs et de permettre l'accès à une alimentation de qualité pour tous.

Comme sa grande sœur, la SSA repose sur trois piliers (Sécurité Sociale de l'Alimentation, 2026a) :

- l'universalité, puisque la SSA est imaginée comme une aide budgétaire distribuée à l'ensemble des Français sans distinction (souvent comprise entre 100 et 150 euros par personne et par mois selon les initiatives), ce qui la différencie de l'aide alimentaire ;
- la cotisation, puisque le mécanisme serait financé par la création d'une nouvelle cotisation sociale ;
- le conventionnement démocratique, qui a été pensé comme un outil pour sélectionner collectivement des producteurs, transformateurs et distributeurs sur la base de critères sociaux, environnementaux et de qualité, et qui apparaît à ce titre comme un vecteur potentiel de transformation de notre système alimentaire.

Les réflexions du collectif pour une SSA se nourrissent de nombreuses expérimentations qui ont lieu à des échelles plus locales. Ces expérimentations mettent en avant leur volonté de travailler à l'accessibilité de tous à des produits alimentaires de qualité. Pour fonctionner, la plupart des initiatives de SSA se dotent d'une CA, à laquelle les citoyens peuvent adhérer, qui centralise les cotisations des participants et redistribue tous les mois une enveloppe budgétaire selon des modalités propres à chaque caisse (monnaie locale, remboursements des achats, etc.). Parallèlement, chaque initiative s'appuie sur un comité citoyen (CC) ou une assemblée citoyenne, composés d'adhérents à la caisse qui s'organisent collectivement pour décider de manière démocratique du fonctionnement de la caisse, notamment concernant les critères de conventionnement des lieux où pourront être dépensés les euros distribués par la caisse.

Le maillage territorial : un élément clé de la stratégie des caisses

Dans leur souci de s'adresser de manière égale à tous les adhérents, les CA se posent très tôt la question de l'accessibilité géographique. C'est ce qu'a rapporté un membre de la DALLE (Droit à l'alimentation locale et équitable), l'expérimentation grenobloise : « *L'important c'est de maille rapidement le territoire pour avoir le plus de commerces possibles* » et ainsi permettre aux adhérents de la caisse de pouvoir dépenser leur enveloppe en ayant du choix dans leurs lieux de

consommation, tout en évitant d'augmenter les temps de transport (Bar, 2026). C'est pourquoi le conventionnement a été pensé de manière à équilibrer au maximum les commerces d'un point de vue géographique pour que tout le monde y trouve son compte.

De la même manière, la caisse de Montpellier, qui existe depuis plus de trois ans, réfléchit encore à la meilleure manière de faire évoluer le conventionnement. À chaque vague d'entrée de nouveaux adhérents, la caisse réfléchit à une stratégie : faut-il d'abord cibler les lieux puis accepter de nouveaux expérimentateurs dans la zone ? Ou faut-il d'abord faire entrer de nouveaux adhérents et penser les lieux d'achat en fonction de leur localisation ? La disponibilité de l'offre alimentaire semble être une préoccupation majeure pour les CA.

Les commerces intégrés dans les caisses alimentaires

Pour cette raison, il est intéressant de recenser les lieux intégrés dans les différentes expérimentations. Ils peuvent être classés en quatre catégories : producteurs, transformateurs (boucheries, poissonneries, boulangeries ou encore traiteurs), distributeurs (épicerie et supermarchés) et restaurateurs (Figure 1).

Dans les CA enquêtées, il apparaît que les producteurs sont plutôt bien représentés, souvent regroupés sur des marchés de plein vent, ce qui permet de les identifier plus facilement et donc de faciliter leur intégration dans les dispositifs.

Les transformateurs sont eux aussi bien représentés. En les incluant, les CA cherchent à compléter l'offre alimentaire, pour ne pas simplement rester cantonnées aux traditionnels fruits et légumes.

La catégorie des distributeurs, plutôt diversifiée, allant de la petite épicerie de quartier aux supermarchés Biocoop, concentre une grande part de l'argent dépensé. À Montpellier, les distributeurs représentent jusqu'à 87 % des dépenses en MonA (la monnaie de la caisse alimentaire héraultaise). À première vue, il semblerait que les expérimentations de SSA favorisent les distributeurs, et notamment les supermarchés Biocoop, qui peuvent représenter jusqu'à 70-80 % des dépenses dans certains cas (Grenoble, Lyon, Gironde). Mais la réalité est à nuancer. Par exemple, à Lyon, même si les Biocoop concentrent

une grande partie des dépenses de la CA, ces dernières représentent la même part du chiffre d'affaires pour Biocoop que pour les petites épiceries (autour de 10-12 %). Elles représentent par ailleurs 5 % du total du chiffre d'affaires des producteurs. Cette répartition des dépenses s'explique par le fait que les consommateurs considèrent l'aspect « pratique » de ces lieux : une plus grande diversité de produits au même endroit permet de gagner du temps.

Il est intéressant de noter que certaines expérimentations ont conventionné des restaurants. Mais malgré un travail sur l'inclusion et l'accessibilité financière, un restaurant associatif conventionné à Lyon témoigne qu'un menu complet à 15 € reste encore trop cher pour les adhérents à la CA.

FIGURE 1. TYPES D'ACTEURS CONVENTIONNÉS PAR CAISSE

	Montpellier	Lyon	Cadenet	Gironde
Producteur	30	17	2	19
Transformateur	11	4	0	13
Distributeur	19	6	1	9
Restaurant	0	2	0	2
Total *	60	29	3	43

* le nombre d'acteurs a pu évoluer depuis le décompte fait en janvier 2026

(Source : auteure)

Les critères de conventionnement : un difficile contrôle à l'entrée

Pour être conventionné, un lieu (producteur, transformateur, distributeur, restaurateur) doit respecter les critères définis par le CC, qui est l'instance démocratique au cœur des CA. Les participants à ces instances décident collectivement du fonctionnement de leur caisse. Ils sont notamment en charge de définir les critères de conventionnement des commerces. Pour chaque expérimentation, le comité définit ses propres critères mais en respectant certains principes. En effet, « une initiative qui se revendique d'une sécurité sociale de l'alimentation doit travailler conjointement le droit à l'alimentation, le droit des producteurs et productrices d'alimentation (dans la production agricole comme dans la production agro-alimentaire) et le droit de l'environnement,

pour aller vers un droit à l'alimentation durable » (Sécurité Sociale de l'Alimentation, 2026b). Cet extrait de la charte des dynamiques locales rappelle qu'une des volontés de la SSA est de participer à la transformation du système alimentaire. C'est pourquoi, avec des spécificités (conventionnement du lieu et/ou des produits) et déclinés de manière différente selon les initiatives enquêtées, les critères de conventionnement recoupent souvent les thématiques suivantes¹ :

- accessibilité et inclusivité (d'un point de vue temporel, spatial et social) ;
- transparence et juste rémunération des producteurs (soutien aux producteurs) ;
- pratiques agricoles durables ;
- qualité nutritionnelle et gustative (produits bruts et peu transformés, nutritifs pour la santé, etc.) ;
- localité, saisonnalité et circuits courts ;
- modèle économique, gouvernance et éthique (bien-être au travail, transparence des marges, etc.).

Ce processus d'élaboration des critères prend du temps, parce qu'il repose sur une compréhension du contexte et des enjeux par tous les participants, et qu'il doit être construit et accepté démocratiquement. Cette étape est appelée « phase d'encapacitation ». Elle dure de longs mois en début de projet et vise à sensibiliser et former les membres du CC aux enjeux d'alimentation durable, de justice sociale et de démocratie alimentaire pour qu'ils puissent ensuite définir ensemble leurs propres règles pour leur caisse.

Une fois les critères établis et validés, ils sont déclinés dans une grille d'évaluation qui sera utilisée comme outil pour décider ou non du conventionnement d'un lieu.

Le casse-tête d'une offre satisfaisante et complète

Ce qui est apparu au cours des différents entretiens, c'est qu'une fois que les critères et la grille d'évaluation sont opérationnels, il est difficile de déroger à la règle. Par exemple, à Lyon, un éleveur n'a pas été conventionné parce que ses pratiques dites « paysannes » n'ont pas convaincu l'ensemble du CC. Il est plus facile de faire confiance

1. Critères de conventionnement retrouvés dans les initiatives enquêtées.

aux choix d'un distributeur ou à un label tel que « agriculture biologique » ou encore « Nature et progrès » que de se mettre d'accord entre non-experts sur ce qui est acceptable ou non, durable ou non.

Et lorsque le CC arrive à se mettre d'accord pour parfois assouplir les règles, notamment pour essayer de satisfaire le plus grand nombre d'adhérents, cela ne signifie pas que la partie est gagnée, que les choses évoluent de manière durable sur le terrain. En effet, toujours à Lyon, une boucherie halal proposant une viande de qualité mais située hors du périmètre de la CA a été conventionnée pour permettre à plus d'adhérents de pouvoir acheter de la viande. L'initiative a été très bien reçue par ces derniers. Mais malheureusement, après quelque temps, la boucherie a demandé à être déconventionnée, parce que cette nouvelle clientèle, souvent plus populaire, ne « correspondait pas à l'image » de ce commerce haut de gamme.

D'autres CC témoignent que face à la complexité de la question de l'inclusion, certains types de commerces sont préférés à d'autres. Ainsi, conventionner des poissonneries permet plus d'équité que les boucheries parce que la question des préférences culturelles se pose moins.

Face à leur volonté de satisfaire la demande des adhérents de manière juste et équitable, les CA se questionnent sur la manière de prendre en compte les quartiers où il est difficile, voire impossible, de trouver une offre alimentaire saine et de qualité.

RETOUR SUR LES LEVIERS DE TRANSFORMATION IDENTIFIÉS

Pour cela, il est intéressant de voir que des outils et des dispositifs ont été pensés par les CA ou par d'autres acteurs pour inciter les commerces existants à faire évoluer leurs pratiques.

Le conventionnement par palier : un vrai levier de transformation

L'un des premiers leviers qui a pu être identifié est celui du conventionnement par paliers. Il s'agit de mettre en place plusieurs taux de prise en charge en fonction du respect des critères de conventionnement. Par exemple, en Gironde, si le lieu coche trois critères sur cinq, 50 % du prix des produits est couvert par l'argent distribué par la caisse. S'il

coche quatre des cinq critères, alors 75 % du montant est pris en charge. Les commerces peuvent y voir une façon de gagner de nouveaux clients. En effet, cette incitation économique à une transformation pour gagner de nouveaux clients semble être une belle opportunité pour embarquer des commerces vers plus de durabilité. Mais changer ne s'improvise pas, il faut savoir comment s'y prendre. Une commerçante approchée par le Collectif local de l'alimentation de Cadenet (CLAC) a déclaré : « OK, moi je veux bien participer, mais vous m'aidez à progresser ».

L'accompagnement personnalisé : une réelle nécessité

Jusqu'à présent, l'accompagnement des commerces engagés dans les initiatives de SSA s'est limité aux aspects techniques d'intégration d'un nouveau moyen de paiement, pour impacter au minimum les professionnels. Cependant, en 2024-2025, la Ville de Montpellier a mis en place un dispositif pour soutenir la transition écologique de la restauration commerciale. À ce titre, cinq restaurants d'un même quartier ont été accompagnés par l'association Food Index for Good (FIG), qui s'appuie sur l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre pour valoriser les bénéfices économiques d'une démarche environnementale. Sara C., la propriétaire de l'un des restaurants, a fortement mis en avant les bénéfices de cet accompagnement : « Un diagnostic personnalisé, l'élaboration d'une feuille de route avec une liste d'actions à mettre en place, un suivi régulier pendant six mois et une boîte à outils » (Chalouah, 2026). Déjà sensible à ces enjeux, Sara C. a également insisté sur la nécessité d'être dotée d'outils : liste de fournisseurs engagés, outils pour la gestion des déchets alimentaires, etc., afin de favoriser cette transition.

De la même manière que les caisses alimentaires forment et accompagnent les CC tout au long des expérimentations, elles pourraient aussi former et accompagner les commerces existants pour les embarquer dans le projet et les outiller pour aller vers des pratiques plus durables.

Penser des outils pour les professionnels

À Montpellier, un projet de caisse d'investissement dédiée aux lieux conventionnés est en train de voir le jour. Il s'appuie sur des cotisations versées par les lieux de vente et des subventions

versées par le fonds d'aide TerraSol (FASOL)² avec l'objectif de créer un dialogue et une solidarité entre professionnels pour qu'ils décident en commun de l'utilisation de ces fonds.

Cet outil organisationnel pourrait permettre de financer des outils plus opérationnels. Par exemple, une réflexion est menée pour développer un logiciel afin de mutualiser la logistique. Cela permettrait de réduire les coûts logistiques pour les producteurs et ainsi diminuer les prix d'achat pour les distributeurs. À terme, le développement d'un tel outil pourrait permettre d'intégrer de nouveaux commerces qui bénéficieraient de ces prix « optimisés », et ainsi les inciter à aller vers des approvisionnements plus durables.

Si plusieurs leviers de transformation ont pu être identifiés, il est intéressant de voir que leur activation n'est pas facile et que cette difficulté de mise en action est liée à la forme que prennent aujourd'hui les expérimentations de SSA.

DES FREINS INHÉRENTS À LA NATURE DES CAISSES ALIMENTAIRES

Des expérimentations limitées dans le temps

Inciter économiquement (via le conventionnement par paliers) les commerces existants à se transformer pour proposer une offre plus durable semble être une bonne idée. Mais en réalité, cette idée se heurte au caractère expérimental des CA. En effet, il est coûteux et risqué, sans garantie de durée, de changer ses approvisionnements pour aller vers des produits plus durables et donc plus chers. Et alors que le conventionnement par paliers et les potentiels nouveaux clients qu'il induit pourrait convaincre les commerces de se lancer, il est légitime de se demander ce qui se passera au moment de l'arrêt de l'expérimentation. Que deviendront ces nouveaux clients lorsque leur pouvoir d'achat se retrouvera amputé ?

Car même si les expérimentations permettent de changer les habitudes alimentaires des adhérents, qui sont heureux de pouvoir mieux consommer, l'arrêt de l'aide budgétaire aura probablement pour conséquence de freiner les achats tels que pratiqués via la caisse. C'est

en tout cas ce que prévoient 59 % des adhérents de la CA de Lyon, qui pensent déjà à la fin de leur expérimentation (aujourd'hui prévue fin 2026) et qui déclarent qu'il ne sera pas facile pour eux de continuer leurs nouvelles pratiques alimentaires, même si 75 % disent en avoir l'intention.

Des priorités concentrées sur l'existant évident

Comme il faut conventionner rapidement pour avoir une offre alimentaire satisfaisante, il apparaît que les lieux conventionnés dans les différentes expérimentations sont tous considérés comme « proches » du projet. En effet, qu'il s'agisse de producteurs installés en agriculture biologique ou de distributeurs qui ne vendent que du bio, de saison, en vrac, etc., les lieux conventionnés sont toujours des endroits qui étaient engagés avant leur intégration au projet et qui n'ont pas eu, ou très peu, à changer leurs pratiques.

À Montpellier, la stratégie de conventionnement s'est appuyée sur trois catégories :

- l'existant évident, c'est-à-dire les lieux « proches » du projet comme décrits précédemment ;
- l'existant qu'on peut amener à faire évoluer, c'est-à-dire les lieux qui ne correspondent pas aux critères mais qui pourraient être accompagnés pour se transformer et ainsi se rapprocher du projet ;
- la création de nouveaux points de vente.

Après trois années d'existence, la CA héraultaise a conventionné une soixantaine de lieux, tous faisant partie de la catégorie « existant évident », et a collaboré avec la mairie pour travailler à l'ouverture de nouveaux espaces dans des quartiers où l'offre alimentaire n'était pas satisfaisante. Ces maisons de l'alimentation solidaire (MAS), nouveaux lieux de démocratie alimentaire, sont et seront des points de vente qui pourront être conventionnés parce qu'ils correspondent aux critères établis par le CC. La participation à la création de ces MAS témoigne bien de la volonté de la caisse de faire évoluer les paysages alimentaires et de s'implanter dans des quartiers où une offre alimentaire « saine » n'est pas forcément accessible. Interrogées sur les lieux existants qu'il faudrait accompagner pour les faire aller vers plus de durabilité, les personnes travaillant pour la caisse

2. Le projet TerraSol a gagné un appel à projet de la Banque des Territoires et a pour ambition de bâtir un territoire alimentaire solidaire à Montpellier.

de Montpellier ont mis en avant la difficulté d'aller rencontrer des commerces pour leur dire que « *ce qu'ils font n'est pas bien* » (Levallois, 2026). C'est pourquoi, les différentes caisses ont choisi de se concentrer dans un premier temps sur « l'existant évident », voire de créer de nouveaux lieux pour certaines, avant d'essayer de transformer les commerces existants. De ce fait, la prise en compte tardive de ces lieux peut ne jamais avoir lieu, au vu de la longévité limitée des caisses.

Des expérimentations orientées « consommateurs »

Aujourd'hui, ce qui ralentit la prise en compte des commerces existants dans les expérimentations de SSA enquêtées, c'est le fait que les dispositifs sont centrés sur les consommateurs. Qu'il s'agisse des CC composés exclusivement de consommateurs ou de l'attention portée au soutien et à l'accompagnement des adhérents pendant la longue phase d'encapacitation puis tout au long du projet, le consommateur est au cœur des expérimentations. Ce parti pris vient du fait que les initiatives cherchent à développer le concept de démocratie alimentaire présenté en 1996 par Tim Lang. Ce concept « *représente la revendication des citoyens à reprendre le pouvoir sur la façon d'accéder à l'alimentation, dans la reconnexion entre celle-ci et l'agriculture* » (Paturel & Ndiaye, 2019).

Ce choix de prioriser les consommateurs fait que les solutions sont orientées pour eux. Pour pouvoir satisfaire au plus vite leurs attentes, les CA conventionnent les commerces qui sont déjà engagés dans des démarches de durabilité et qui n'ont pas besoin de changer leur façon de faire. C'est ce qui a été remonté de l'expérimentation girondine : « *Il n'y a pas eu d'évolution des pratiques des producteurs, distributeurs depuis leur intégration dans la caisse* » (Lucas, 2026). Et les commerces qui seraient intéressés à l'idée de rejoindre l'aventure de la SSA ne sont intégrés que s'ils correspondent aux critères de conventionnement.

Il y a bien eu des tentatives, notamment en Gironde, au cours desquelles les professionnels ont été invités aux CC. Mais dans ce cas, ils n'ont pas de pouvoir de décision, leur apport est simplement consultatif. Il est intéressant toutefois de préciser que les commerces aujourd'hui intégrés dans les expérimentations sont dans

l'ensemble « soulagés » de ne pas être trop impliqués (Acclimat'Action, 2025). En effet, les CA fournissent généralement une solution « clé en main » et gratuite qui doit peser au minimum sur les commerces conventionnés pour les convaincre et lever leurs réticences. L'idée étant toujours d'avoir le plus de lieux possibles afin de satisfaire les consommateurs le plus vite possible.

Cependant, tous les commerces ne se font pas entendre. Comme dit précédemment, les lieux intégrés sont les lieux qui n'ont pas besoin de changer. Mais que se passerait-il si les CA prenaient le temps de former et accompagner plus de commerces, de les écouter et de les inclure dans les instances de gouvernance pour entendre la voix de tous les types de commerces ? Peut-être que les inclure en tant que professionnels mais aussi en tant que consommateurs pourrait apporter de nouveaux éclairages et venir nourrir le concept de « démocratie alimentaire » ?

Certaines CA interrogées, comme à Montpellier ou en Gironde, ont fait remonter leurs difficultés à les intégrer (pas assez de temps, autres engagements militants, pas d'intérêts économiques durables dans le temps, etc.). Car oui, les consommateurs qui participent au CC reçoivent une certaine forme de contrepartie via l'aide budgétaire mensuelle. Mais pour les commerçants, les gains ou contreparties restent flous et potentiels alors que les changements qui leur sont demandés doivent être profonds et pérennes.

CONCLUSION

L'enjeu de la transformation des paysages alimentaires est aujourd'hui réfléchi et adressé à différentes échelles. Que ce soit du côté des collectivités, des chercheurs ou du monde associatif, l'accent est mis sur la nécessité de changer l'environnement pour changer les comportements de consommation alimentaire. Et si les CA semblent occuper une place de choix pour aider à la transformation des systèmes alimentaires et des modes de consommation, la mise en pratique semble beaucoup moins aisée.

Pour transformer les commerces existants, les CA ont plusieurs cordes à leur arc. Qu'il s'agisse du conventionnement par paliers, qui permet d'inciter les commerces à se lancer, de l'expertise dans l'accompagnement de publics divers, qui permet de sensibiliser et faire comprendre

les enjeux de la durabilité tout en prenant en compte les contraintes et impératifs des professionnels, ou encore de la capacité des CA à travailler en réseau, qui permet de mettre en relation des acteurs divers pour développer partenariats et outils.

Mais pour activer pleinement ces leviers, les CA ont besoin de durer dans le temps. En effet, pour les commerces existants, pouvoir envisager une transformation sur le long terme est motivant puisque cela permet de faire les choses progressivement, s'adapter pas à pas, devenir robustes et ainsi diminuer les risques petit à petit.

Cette démarche pourrait être encouragée si les CA avaient plus de moyens à dédier aux commerces. En effet, si les commerces existants étaient considérés au même titre que les consommateurs, les CA pourraient les accompagner dans leur transformation, leur expliquer l'intérêt de ces changements, les sensibiliser aux enjeux environnementaux et de santé publique, leur parler de bénéfices à plus long terme et leur fournir des outils adéquats. C'est ce que semble démontrer la caisse montpelliéraine qui, depuis qu'elle a vu sa durée de vie prolongée grâce à de nouveaux financements de la Banque des Territoires, s'intéresse maintenant à développer des outils à destination des commerces pour essayer de répondre à leurs besoins et de renforcer la solidarité entre professionnels.

Et parce qu'il ne semble pas raisonnable d'attendre que les commerces alimentaires ferment en espérant que de nouveaux adoptent une démarche plus durable, il paraît essentiel d'accélérer la transformation des paysages alimentaires en s'attaquant à la question des commerces existants. Les CA peuvent prendre part à cette transformation, en accompagnant et en soutenant ces commerces dans la durée.

BIBLIOGRAPHIE

Acclimat'Action, SSA Gironde (2025). *Résultats scientifiques*. <https://caisse-alimentaire-ssa-gironde.fr/?R%C3%A9sultats>

Brocard, C. & Saujot, M. (2022). *Environnement, inégalités, santé : quelle stratégie pour les politiques alimentaires françaises ?* IDDRI. https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20Iddri/Etude/202304-ST0123-SNANC_1.pdf

Cummins, S. & Macintyre, S. (2002). A systematic study of an urban foodscape: The price and availability of food in Greater Glasgow. *Urban Studies*, 39(11), 2115-2130.

Paturel, D. & Ndiaye, P. (2019). *Démocratie alimentaire : de quoi parle-t-on ?* Chaire Unesco Alimentations du monde. <https://www.chaireunesco-adm.com/Democratie-alimentaire-de-quoi-parle-t-on>

Rose, D., Bodor, J.N., Swalm, C.M., Rice, J.-C., Farley, T.A. & P.L. Hutchinson (2009). *Deserts in New Orleans? Illustrations of Urban Food Access and Implications for Policy*. University of Michigan National Poverty Center / USDA Economic Research Service Research.

Sécurité Sociale de l'Alimentation (2026a). *Les trois piliers du mécanisme de SSA*. <https://securite-sociale-alimentation.org/la-ssa/les-trois-piliers-du-mecanisme-de-ssa/>

Sécurité Sociale de l'Alimentation (2026b). *Charte des dynamiques locales*. <https://securite-sociale-alimentation.org/les-dynamiques-locales/charte-des-initiatives-locales/>

Short, A., Guthman, J. & Raskin, S. (2007). Food Deserts, Oases, or Mirages? Small Markets and Community Food Security in the San Francisco Bay Area. *Journal of Planning Education and Research*, 26(3), 352-364.

Entretiens

Bar J., cofondateur de l'association Aequitaz, membre de l'expérimentation grenobloise de la SSA, entretien téléphonique le 17/02/2026.

Chalouah S., restauratrice engagée, entretien le 05/03/2026 à Montpellier.

Levallois K., animateur, CA de Montpellier, entretien téléphonique le 17/02/2026.

Lucas L., chargée de mission, collectif Acclimat'Action en Gironde, entretien téléphonique le 24/03/2026.

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Boudet C., chargée de projet, Fédération régionale des Civam d'Occitanie, entretien téléphonique le 12/03/2026.

Eripert M., chargée de mission, Calim8 à Lyon, entretien téléphonique le 23/02/2026.

Gauthier E., animateur, association Au Maquis à Cadenet, entretien téléphonique le 28/01/2026.

Chapitre 2

(Se) nourrir avec dignité : un acte politique

FLORE MEYER, ÉMILIE TILAK, JUSTINE VINCENT

« Comment donner une dimension symbolique positive à des nourritures dont on ignore la provenance réelle, cuisinées par des inconnus, proposées par une institution ? »
(Corbeau, 2001).

L'alimentation ne se réduit pas à une réponse à un besoin biologique. Si manger permet d'assurer la survie, l'acte alimentaire possède aussi des dimensions sociale, culturelle, symbolique et affective essentielles à l'expérience humaine. Comme l'a montré Claude Lévi-Strauss (1964), les aliments ne sont pas seulement « bons à manger », ils sont aussi « bons à penser ». À travers les pratiques alimentaires, les sociétés expriment des valeurs, des normes et des représentations qui dépassent largement la fonction nutritive des repas.

L'alimentation remplit d'abord une fonction sociale et hédonique. Le repas constitue un moment de partage, de convivialité et de création de lien social. La commensalité, c'est-à-dire le fait de manger ensemble, participe au renforcement des relations entre les individus. Le plaisir alimentaire repose sur les goûts, les odeurs, les textures, l'ambiance du repas ou encore les émotions et souvenirs qui lui sont associés.

L'alimentation possède également une fonction culturelle. Les pratiques culinaires, les recettes et les habitudes alimentaires se transmettent entre générations et participent à la construction des identités individuelles et collectives. Les aliments consommés, les façons de les préparer ou les moments auxquels ils sont partagés traduisent des appartenances sociales et

culturelles spécifiques. Enfin, l'alimentation revêt une dimension symbolique : les choix alimentaires expriment des valeurs, des croyances, un statut social, une image de soi.

Dans cette perspective, Jean-Pierre Corbeau décrit la « filière du manger » comme l'ensemble des étapes du parcours alimentaire : production, transformation, transport, commercialisation, préparation culinaire puis consommation. Cette approche met en évidence la distanciation croissante entre le mangeur contemporain et son alimentation. Les lieux de production sont éloignés des lieux de consommation et de nombreux intermédiaires interviennent entre le producteur et le consommateur. L'industrialisation des procédés alimentaires et les modes de transformation éloignent ainsi progressivement le mangeur de l'origine des produits qu'il consomme.

Cependant, se nourrir ne s'arrête pas à l'ingestion de l'aliment. Les souvenirs, les émotions, les échanges et les représentations associés au repas participent pleinement à sa signification. Le repas peut devenir un espace de reconnaissance sociale, de réconfort, de maintien de l'identité personnelle et de dignité. À l'inverse, l'organisation des repas peut accentuer les sentiments de dépendance ou de perte de contrôle lorsque les individus ne peuvent plus choisir ce qu'ils mangent ni participer à la préparation ou au partage des repas.

Cette réflexion constitue le fil conducteur des trois synthèses présentées dans ce chapitre. La première s'intéresse à l'alimentation au sein des établissements sociaux et médico-sociaux et montre comment le passage d'une cuisine industrielle externalisée à une cuisine maison,

biologique et locale permet de redonner aux personnes accueillies un pouvoir d'agir et une forme de dignité. La deuxième met en évidence l'importance de l'ambiance, des émotions et du cadre relationnel lors des repas en Ehpad, montrant que l'expérience alimentaire participe pleinement au bien-être des personnes âgées. Enfin, la troisième aborde l'alimentation des personnes migrantes secourues en mer et souligne l'importance de la nourriture et du repas partagé dans ce parcours de vie.

BIBLIOGRAPHIE

Corbeau, J-P. (2001). La filière du manger en milieu hospitalier. *Face à face*, 3. <http://journals.openedition.org/faceaface/565>

Lévi-strauss, C. (1964). *Mythologiques, tome I : Le cru et le cuit*. Plon.

Alimentation de qualité et choisie en établissements sociaux et médico-sociaux : vers une démocratie alimentaire favorisant le pouvoir d'agir ?

FLORE MEYER

MOTS-CLÉS : DÉMOCRATIE ALIMENTAIRE, ALIMENTATION DURABLE, ÉTABLISSEMENT SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL, POUVOIR D'AGIR, DROIT À L'ALIMENTATION EFFECTIF

Il existe une tension structurelle réelle entre l'idéal de durabilité de l'alimentation et le fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS). Bien que le repas soit un moment crucial où le plaisir des personnes accueillies est recherché pour favoriser leur nutrition et leur bien-être, les impératifs réglementaires, sanitaires, budgétaires et médicaux priment le plus souvent. Les personnes accueillies en situation de vulnérabilité cognitive, psychique ou sociale influencent difficilement les processus décisionnels et l'institution peine à créer les conditions favorables à l'exercice du droit effectif à une alimentation digne, de qualité et choisie.

Pourtant, certains établissements innovent en s'engageant dans la transition d'une cuisine collective industrielle vers le « fait maison », issu de l'agriculture biologique et locale. Il apparaît que l'attention forte portée à la proposition d'une alimentation durable par des produits de qualité restaure les capacités (Ballet & Mahieu, 2009). Cette alimentation durable permet à la fois aux personnes accueillies, aux professionnels et à l'institution de conscientiser les enjeux alimentaires, d'exprimer leurs compétences et leurs préférences et redonne du sens au vivre ensemble.

LE DROIT À UNE ALIMENTATION CHOISIE, DE QUALITÉ : CONTRAINTES ET FREINS DANS LES ESMS

Les dimensions de la durabilité de l'alimentation : un impensé du travail social

L'alimentation durable « *protège la biodiversité et les écosystèmes, est acceptable culturellement, accessible, économiquement loyale et réaliste, sûre, nutritionnellement adéquate et bonne pour la santé, optimise l'usage des ressources naturelles et humaines* » (FAO, 2010). La durabilité de l'alimentation questionne donc plusieurs dimensions : environnementale, sociale, culturelle, économique, sanitaire et de gouvernance.

En France, les politiques publiques traitant de l'alimentation se rattachent à l'agriculture, l'environnement et la santé publique. Il n'existe pas de ministère de l'Alimentation ni de politique publique de l'alimentation. Par ailleurs, le code de l'action sociale et des familles précise que le travail social « *vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté* » (décret n° 2017-877 du 6 mai 2017).

Les professionnels et la recherche en travail social ont pourtant longtemps considéré l'alimentation comme « secondaire », relevant du domaine nutritionnel (sanitaire), domestique ou caritatif, ils ne l'identifiaient pas comme une intervention professionnelle.

En 2018, Dominique Paturel explicite les paradoxes dans lesquels les travailleurs sociaux sont pris face à l'organisation de l'aide alimentaire (Paturel, 2018). Elle analyse leur rôle réduit à celui de « prescripteurs indispensables », malgré eux, pour orienter et trier les « bénéficiaires » de colis ou de dispositifs d'aide en fonction de leur revenu.

Elle souligne une conception « datée » de l'alimentation, n'intégrant pas encore ses dimensions de durabilité (production responsable respectueuse de l'environnement et génératrice d'un revenu agricole décent). Par ailleurs, l'organisation et la réponse d'urgence de l'aide alimentaire à « des gens qui ont faim » oblige à considérer l'alimentation principalement comme un besoin biologique à satisfaire. Oubliant les dimensions sociale, culturelle, identitaire et hédonique de l'alimentation, l'action des travailleurs sociaux risque de conduire au mépris social (Paturel, 2018).

Dans ce contexte, la dimension politique du travail social luttant pour un droit à une alimentation digne, de qualité et choisie pour tous est invisibilisée.

La démocratie alimentaire, concept développé par Tim Lang en 1996, soit le droit pour chacun de participer aux choix concernant son alimentation, ouvre une perspective émancipatrice.

En se positionnant sur ces enjeux, le travail social pourrait redevenir un acteur majeur de la transition écologique et sociale, capable de lutter contre les inégalités alimentaires et de promouvoir un véritable droit à l'alimentation.

Les obstacles institutionnels au sein des ESMS

Dans le cadre de cet héritage culturel et politique, des obstacles très concrets empêchent les établissements de s'engager pleinement dans des projets de solidarité alimentaire.

Une étude sur la transition alimentaire de six ESMS réalisée par le groupe SOS¹ identifie plusieurs d'entre eux (Alexandre & Delourme, 2025).

Le déficit de formation des professionnels sur les enjeux d'alimentation

La non-institutionnalisation d'un droit à l'alimentation conforte l'alimentation en tant que compétence « secondaire », légitimant la

non-professionnalisation des professionnels œuvrant dans les ESMS.

L'audit du groupe SOS, publié par l'ADEME, pointe l'absence de volets spécifiques dans les cursus de formation : les directeurs d'établissement, maîtresses de maison, éducateurs n'intègrent pas de modules dédiés à l'alimentation, à l'équilibre nutritionnel ou aux exigences réglementaires de la loi EGalim. Ce rapport précise un impératif de formation transversale aux besoins spécifiques des personnes accompagnées, à la maîtrise des processus d'approvisionnement en produits de qualité et à l'accompagnement des convives durant les temps du repas.

Enfin, cette étude relève le manque de ressources humaines formées pour animer des ateliers de prévention santé, cuisiner des repas simples et équilibrés, ou encore introduire efficacement les protéines végétales dans les menus.

Ainsi, ce rapport fait état de l'absence d'une culture commune et de compétences techniques sur le sujet alimentaire.

La « mission alimenter » n'est pas financée

Quéau *et al.* (2025) identifient que la « mission alimenter » n'intervient que si le projet d'établissement et les financements le permettent. Les structures d'hébergement d'urgence des personnes migrantes ou marginalisées se concentrent d'abord sur leurs missions d'accueil et d'accompagnement social. Il n'existe pas de cahier des charges concerté pour formaliser la mission alimentaire dans le cas de l'hébergement d'urgence et d'insertion. Les référentiels existants sont indicatifs et relèvent de l'incitation qualitative plutôt que de la contrainte pour les pouvoirs publics. Les budgets alloués sont souvent trop restreints pour garantir une alimentation saine, durable et adaptée aux besoins nutritionnels ou culturels des personnes. Dans le secteur des demandeurs d'asile, l'obligation de fournir une restauration n'est pas assortie de moyens spécifiques clairement définis. De nombreuses personnes, notamment celles hébergées à l'hôtel, dépendent fortement de l'aide alimentaire et des bons d'achat. Cette situation est source de stress, de perte de temps et ne garantit pas toujours l'accès à des produits de qualité.

Enfin, l'absence de cuisines ou d'espaces de stockage (notamment dans les hôtels sociaux) limite l'autonomie des personnes. De plus,

1. Groupe associatif leader de l'entrepreneuriat social en Europe.

l'environnement géographique de certains hébergements peut rendre difficile l'utilisation effective des aides financières (comme les chèques services).

Des contraintes réglementaires, sanitaires, budgétaires et économiques limitant l'approvisionnement de qualité

Dans les ESMS accueillant des personnes sur la durée (personnes en situation de handicap, personnes âgées, protection de l'enfance), les normes d'hygiène (sécurité alimentaire, traçabilité, etc.) limitent la diversité des sources d'approvisionnement, la transformation sur place, l'expérimentation culinaire et l'implication directe des usagers dans la préparation. Même si les personnes accueillies expriment des choix ou des préférences, le cadre légal prime. Les repas sont souvent produits en cuisine centrale, planifiés longtemps à l'avance, standardisés pour des groupes, pensés en termes de flux, coûts et contraintes logistiques. Cela vient se confronter à une logique de proximité et d'adaptation aux besoins exprimés par les personnes accueillies. L'organisation collective réduit la capacité d'individualisation, éloigne les personnes des lieux de décision.

Les contraintes budgétaires et économiques limitent l'achat de produits locaux ou bio (souvent considérés comme étant plus chers), ainsi que le soutien à des filières alternatives. Même si une communauté de personnes accueillies souhaite mieux rémunérer les producteurs ou privilégier une alimentation durable, les choix économiques sont largement prédéterminés par les cadres financiers institutionnels.

Asymétrie de pouvoir entre personnes accueillies et professionnels

La vulnérabilité des personnes – les troubles cognitifs, psychiques ou moteurs, les difficultés de compréhension ou d'expression – sont un frein aux capacités de débattre, de faire des choix éclairés. Cela fait courir le risque d'une délégation totale des décisions aux professionnels.

Les décisions alimentaires relèvent souvent de la direction de l'établissement, de la diététique, de la logistique ou des obligations médicales (régimes spécifiques, textures modifiées) prescrites pour prévenir des risques (dénutrition, diabète, troubles de la déglutition). Même lorsque

des espaces participatifs existent (conseils de la vie sociale ou CVS, commissions menus), ils restent consultatifs, symboliques et peu contraignants.

DES INNOVATIONS POUR UN ENVIRONNEMENT ALIMENTAIRE FAVORISANT LE DROIT À UNE ALIMENTATION DURABLE

Rencontre de six ESMS innovants et inspirants

Certains établissements s'engagent pourtant dans une transition vers une alimentation « faite maison », bio et locale, favorisant une reconnexion au vivant pour les personnes accueillies. En transformant leurs pratiques d'achat, de cuisine et de service, ils créent un environnement alimentaire propice à l'accès à une alimentation durable pour tous, suscitant une sensibilisation collective aux enjeux alimentaires, à l'expression de choix et à des dynamiques d'émancipation.

Depuis deux ans, la Chaire Unesco Alimentations du monde et les centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active (CEMEA) étudient les freins et leviers au développement de solidarités alimentaires dans les ESMS de l'Hérault et forment les travailleurs sociaux à ces enjeux. Dans ce cadre, l'identification d'expériences inspirantes en France et à l'international m'a conduite à rencontrer tout d'abord trois initiatives accompagnées par le collectif Les Pieds dans le Plat, coopérative engagée dans la transition de la restauration collective vers le 100 % « fait maison », bio et local.

Au lieu de vie La Rotourelle (Orne), accueillant des enfants et adolescents relevant de la protection de l'enfance, l'alimentation constitue un support éducatif pour l'apprentissage de l'autonomie. Au Domaine de Chantaloup (Loiret), accueillant des enfants et adultes en situation de polyhandicap, elle devient un levier de soin, de dignité et d'éveil sensoriel. À l'Ehpad La Tour de l'âge d'or (Gers), le plaisir de manger des produits de qualité et la commensalité participent à la lutte contre la dénutrition des personnes âgées.

D'autres initiatives ont élargi cette réflexion. Su Casa, tiers-lieu alimentaire porté par la Croix-Rouge (Gard), propose une restauration à prix libre et un accueil inconditionnel de personnes très marginalisées, vivant dans la rue ou en hôtels sociaux. Au Chic Resto Pop (à Montréal), projet

communautaire né en 1984, la réponse collective aux besoins alimentaires du quartier (environ 400 repas par jour) s'articule avec l'insertion par l'activité économique de personnes éloignées de l'emploi qui peuvent se former aux métiers de la restauration et renforcer leur autonomie alimentaire. Enfin, l'institut médico-éducatif (IME) La Pinède (Hérault) mobilise l'alimentation pour favoriser un climat serein et inclusif pour des enfants en situation de handicap, notamment avec trouble du spectre autistique (TSA), et développe un food truck pédagogique visant l'apprentissage de compétences sociales et professionnelles.

Ces établissements constituent ainsi de véritables laboratoires de terrain, montrant qu'il est possible de dépasser les contraintes institutionnelles pour engager une transition vers une alimentation durable.

Dépasser les contraintes budgétaires

La première innovation engagée par ces ESMS consiste à repenser leur modèle économique afin de dépasser l'obstacle du coût budgétaire : réduction du gaspillage, achat de produits bruts, mutualisation des ressources et développement de revenus autogénérés.

Le Chic Resto Pop utilise un modèle hybride pour financer sa mission et offrir des repas de haute qualité à bas prix (4,50 \$). Il diversifie ses revenus et augmente la part d'autofinancement : location de salles au prix du marché, vente de plats congelés et gestion d'un café. Il optimise ses approvisionnements : 40 % des denrées proviennent de la banque alimentaire à un coût très réduit. Le Chic Resto Pop réduit ses charges de personnel en formant des apprentis pour la production des repas, dont le salaire est intégralement pris en charge par Emploi Québec, et en accueillant régulièrement de la main-d'œuvre bénévole ou salariée des entreprises partenaires.

La directrice de l'Ehpad La Tour de l'âge d'or parvient à faire baisser le coût du repas par jour et par résident en internalisant la cuisine au sein de l'établissement : le coût est passé de 13,09 € à 11,63 €. L'économie se fait sur le gaspillage alimentaire, qui a été quasiment supprimé. L'investissement pour la construction et l'équipement de la cuisine a été subventionné en totalité (État, Département et AG2R La Mondiale).

Au lieu de vie La Rotourelle, la transition vers une alimentation 100 % bio, locale et « faite

maison » a pu se faire à budget constant (6,80 € par enfant/jour). L'effort est porté sur les grammages et l'achat de produits bruts de qualité. La cuisinière fait elle-même les tournées chez les producteurs (afin d'éviter les frais de livraison), compense le prix plus élevé des produits bio en achetant uniquement des produits bruts, moins chers que les produits transformés. Elle réduit les quantités de viande (produit le plus cher), conformément aux besoins nutritionnels. Les économies réalisées permettent d'acheter une viande de bien meilleure qualité. En réduisant le volume de déchets de 150 l à 20 l par repas, elle dégage un budget qui était gaspillé.

À l'IME La Pinède, la directrice et le conseil d'administration se sont battus pour garder la cuisine sur place. « *Cela avait du sens, la qualité gustative et les odeurs créent l'ambiance* » (Faucher, 2026). De plus, concernant ses collègues directeurs ayant externalisé la restauration, elle souligne que « *la qualité ne les satisfait pas et ils jettent beaucoup. Toutefois, ils n'ont pas à gérer le personnel ni les risques sanitaires.* »

À Su Casa, le modèle économique repose sur l'achat de la quasi-totalité des denrées à la banque alimentaire pour un coût symbolique de 0,30 €/kg (soit 1 500 € par trimestre pour 5 tonnes). Su Casa mutualise aussi ses commandes (achats d'œufs par exemple) dans le cadre d'un collectif d'associations pour obtenir des prix dégressifs auprès des producteurs locaux, arrivant de la sorte à des tarifs inférieurs à ceux de la grande distribution. Et lors de chantiers de glanage, des bénévoles et des personnes accueillies vont ramasser gratuitement les surplus chez des maraîchers locaux (poivrons, courges), ce qui fournit des produits frais sans frais d'achat. Enfin, au domaine de Chantaloup, pour limiter les coûts de gestion administrative et de livraison, le chef s'approvisionne par une plateforme regroupant les producteurs bio locaux, se simplifiant ainsi la logistique tout en maîtrisant les prix. L'amortissement du matériel pour rééquiper la cuisine a été lissé sur 5 à 10 ans, permettant de ne pas peser immédiatement sur le prix du repas.

LE TRIPLE IMPACT

L'attention à la qualité du produit participe à créer un environnement alimentaire favorisant le pouvoir d'agir de tous.

Renforcer le pouvoir d'agir des personnes accueillies

En cherchant des solutions pour dépasser les contraintes, les professionnels transforment l'environnement alimentaire. L'alimentation devient un sujet d'intérêt collectif : les personnes peuvent mieux s'alimenter, s'informer, rencontrer des producteurs et faire valoir leurs choix. Cet environnement favorise ainsi le pouvoir d'agir de chacun.

L'environnement alimentaire désigne « *l'ensemble des conditions matérielles et sociales qui orientent les pratiques alimentaires* » (offre disponible, prix, institutions, normes sociales) (Bricas *et al.*, 2021). Les auteurs soulignent plusieurs formes de « distanciation » du système alimentaire : économique (multiplication des intermédiaires), cognitive (méconnaissance de la production), sociale (individualisation des pratiques) et politique (décisions prises loin des consommateurs). Cette distance limite la capacité des individus à orienter le système. Il ne suffit donc pas de « rendre les individus vertueux » : il faut rendre les pratiques durables accessibles en transformant les environnements alimentaires.

Les entretiens menés avec les six ESMS mentionnés montrent qu'une attention soutenue portée à l'approvisionnement, à la cuisine et au service d'une alimentation de qualité favorise une reconnexion au vivant, renforce les pratiques de commensalité et suscite des prises de conscience permettant d'influencer le système alimentaire institutionnel.

Renforcer l'accessibilité à un produit de haute qualité

Le Chic Resto Pop a développé des distributeurs proposant dans certaines entreprises des plats surgelés de haute qualité accessibles à toute heure. Cette offre constitue une alternative saine au *fast food* et permet aux travailleurs et aux familles du quartier de choisir la santé par commodité.

L'éducation nutritionnelle par des outils concrets

Au lieu de vie La Rotourelle, la cuisinière échange avec les jeunes sur leurs envies. L'amélioration de la qualité nutritionnelle s'accompagne d'outils de compréhension pour que le choix ne soit pas subi. Des vignettes de fréquences issues du Plan national nutrition santé (PNNS) permettent par exemple de visualiser que la friture ne doit

représenter qu'un repas sur vingt, aidant les jeunes à concilier leurs envies de *street food* avec des enjeux de santé.

La restauration du goût et du sensoriel

Faire un choix éclairé suppose un référentiel gustatif, souvent altéré par les produits industriels ou certaines situations de handicap. Plusieurs établissements travaillent ainsi à restaurer le goût et le sensoriel. À Su Casa, la qualité des produits bruts et de saison permet une « sensibilisation par le goût » : en redécouvrant des saveurs authentiques, les personnes s'éloignent progressivement des produits trop sucrés ou salés. La baguette blanche y a été remplacée par du pain bio plus nutritif. Au Domaine de Chantaloup, les produits frais servent aussi de support sensoriel : les professionnels font toucher, sentir et manipuler des aliments bruts (carottes, navets, menthe) afin de diversifier les sources de plaisir. Les résidents expriment leurs préférences lors de temps d'intelligence collective réunissant professionnels, parents et résidents : un véritable « *vie ma vie* » institutionnel permettant à chacun de comprendre les contraintes de l'autre (Jacquier, 2026).

La valorisation par l'action et le faire ensemble

À l'IME La Pinède, les jeunes utilisent le conseil de la vie sociale pour porter des revendications collectives (aménagement de la cour, projets de voyage), renforçant leur inscription dans le corps social. Selon la directrice, « *bien manger permet d'être bien ensemble* ». La qualité des repas réduit les contestations et favorise la convivialité (Faucher, 2026). Le projet de food truck pédagogique permet en outre aux jeunes en situation de handicap de faire l'expérience du service au public (étudiants, travailleurs). Voir leurs parents venir comme clients renforce fortement leur estime de soi.

L'éducation au goût : reconquête de l'exigence et de la légitimité

La qualité des produits transforme la posture des personnes, qui passent de « bénéficiaires passifs » à « citoyens exigeants ». À Su Casa, proposer des produits de qualité vise à redonner la légitimité de revendiquer une alimentation digne et choisie : « *En leur proposant le meilleur, on leur redonne une exigence individuelle* » (Berrada,

2025). À l'Ehpad La Tour de l'âge d'or, le « fait maison » encourage les résidents à proposer leurs recettes lors des commissions menus. Certains ont ainsi souhaité préparer du riz au lait « *comme dans leur souvenir d'enfant* » avec la cuisinière (Champomier, 2026).

Se reconnecter avec le vivant

Repenser la logistique alimentaire permet aussi de reconnecter les personnes à la production de ce qu'elles mangent. Plusieurs initiatives y contribuent : projet de potager thérapeutique au Domaine de Chantaloup, marché hebdomadaire de producteurs au Chic Resto Pop, visites de fermes, participation des résidents à la transformation alimentaire à l'Ehpad La Tour de l'âge d'or (épluchage, soupes, confitures), chantiers de glanage à Su Casa, ou encore cuisine des légumes du potager, ramassage des olives pour produire de l'huile et préparation de plats avec le piment cultivé par la grand-mère d'un enfant à l'IME La Pinède. Autant de pratiques qui recréent un lien avec la terre et la production de sa propre nourriture.

Changer le rapport des professionnels à la nourriture : repolitiser le travail social

En transformant l'environnement alimentaire au sein des ESMS, les pratiques évoluent également pour les professionnels. Les salariés partagent souvent les repas avec les personnes accompagnées, ce qui modifie leurs propres habitudes alimentaires et leur rapport à la nourriture.

À l'Ehpad La Tour de l'âge d'or, les équipes redécouvrent le plaisir de consommer des légumes bruts ou oubliés comme les betteraves, les navets ou le fenouil. Les repas pris avec les résidents se déroulent dans une ambiance de « grande maison ». Certains soignants n'osent plus apporter de friandises industrielles (barres chocolatées, par exemple) et s'interrogent sur leur propre alimentation et la gestion de leur poids. À La Rotourelle, les équipes éducatives expriment leur satisfaction de sortir de la routine des produits ultratransformés et réfléchissent à leur propre rapport à l'alimentation afin d'accompagner les jeunes dans leur autonomie. Au Chic Resto Pop, travailleurs communautaires, habitants et familles partagent la même table, instaurant ainsi un moment de convivialité et d'égalité.

À l'Ehpad La Tour de l'âge d'or, les salariés n'ont plus « honte » de ce qui est servi aux résidents. L'amélioration de la qualité permet de réinvestir le repas comme un temps d'échange plutôt qu'une simple tâche technique. Au Domaine de Chantaloup, les auxiliaires de vie sont encouragées à goûter les préparations afin d'en vérifier la qualité, humanisant l'acte de nourrir et évitant qu'il ne devienne « robotique ».

À Su Casa, les discussions autour de la qualité des produits et les glanages partagés transforment les relations entre bénévoles et convives. Ils sortent d'une logique « sauveur / bénéficiaire » pour s'inscrire dans une démarche de dignité partagée plutôt que de charité descendante.

Réaffirmer la mission de transformation sociale des ESMS

La qualité du produit servi, le renouvellement du lien social par la commensalité, la reconnexion au vivant permettent de créer une ambiance au sein de l'institution. Cette ambiance, cet environnement alimentaire offrent aux institutions une possibilité de transformation sociale.

Les établissements ne font pas qu'ajouter une « prestation ». Ils se donnent les moyens de mieux accomplir leur mission de garantie de la dignité, de l'autonomie et de l'inclusion des personnes.

L'alimentation devient un levier d'accompagnement social global. Elle est une porte d'entrée pour aborder de manière concrète et non stigmatisante des enjeux essentiels comme la santé, l'accès aux droits, le lien social et l'insertion professionnelle. En renforçant la dignité et le pouvoir d'agir, ces projets sont en parfaite adéquation avec le cœur de métier du secteur médico-social.

Cependant, cette approche ne peut fonctionner durablement que si elle s'inscrit dans un véritable processus institutionnel. Par exemple, l'intégration explicite d'un axe « alimentation et participation » dans le projet d'établissement ou la définition d'indicateurs qualitatifs (satisfaction, sentiment d'écoute, participation effective) permettrait de mesurer les avancées. L'articulation avec les CVS et les projets personnalisés donne un cadre formel à ces pratiques.

CONCLUSION

Ces expériences inspirantes sont rendues possibles par l'engagement d'équipes et de directions

militantes, qui en sont les locomotives. Pourtant, cela ne suffira pas à transformer les pratiques sociales en matière d'accessibilité à une alimentation de qualité, digne et choisie au sein de l'ensemble des établissements.

Ce passage à l'échelle exige une politique publique vigoureuse de formation des travailleurs sociaux ainsi que des professionnels de ces établissements : formation aux enjeux de l'alimentation, de la démocratie alimentaire et aux fonctions de l'alimentation. Ce passage nécessite des financements permettant des investissements en matériels, de repenser les approvisionnements et de dédier des moyens humains.

Enfin, un travail de réseau entre les acteurs est à animer, pour partager une culture et des pratiques communes et le déploiement des innovations.

BIBLIOGRAPHIE

Alexandre, M. & Delourme, C. (2025). *La transition alimentaire des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS)*. ADEME. <https://bibliothèque.ademe.fr/economie-circulaire-et-dechets/8298-la-transition-alimentaire-des-etablissements-sociaux-et-medico-sociaux-esms.html>

Balet, J. & Mahieu, F.-R. (2009). Capabilité et capacité dans le développement : repenser la question du sujet dans l'œuvre d'Amartya Sen. *Revue Tiers Monde*, 2(198), 303-316.

Bricas, N., Conaré, D. & Walser, M. (2021). *Une écologie de l'alimentation*. Éditions Quae.

FAO (2010). *Biodiversité et régimes alimentaires durables unis contre la faim*. Symposium Scientifique International, Rome. <https://www.fao.org/ag/humannutrition/25916-0f23e974a12924600117086270a751f60.pdf>

Paturel, D. (2018). Faut-il continuer à nourrir les pauvres ? L'accès à une alimentation de qualité comme enjeu démocratique pour le travail social. *Le Sociographe*, 2(62), 13-22.

Quéau, H., Cardoso Gil, S. & Bougras, E. (2025). L'accès à l'alimentation pour les personnes hébergées. *Pour*, 3(253), 297-302. <https://shs.cairn.info/revue-pour-2026-1-page-297?lang=fr>

Entretiens

Berrada M., directeur, pôle Insertion Logement et tiers lieu alimentaire Su Casa (Gard), entretien le 13/11/2025 à Nîmes.

Champomier V., directrice, Ehpad La Tour de l'âge d'or (Gers), entretien téléphonique le 17/02/2026.

Faucher M., directrice, IME La Pinède (Hérault), entretien le 11/03/2026 à Jacou.

Jacquier V., formatrice, collectif « Les Pieds dans le Plat » accompagnant le domaine de Chantaloup (Loiret), entretien le 11/02/2026 en visioconférence.

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants, dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Dufour, C., coordonnatrice, service à la clientèle et restauration, Chic Resto Pop (Montréal), entretien téléphonique le 16/02/2026 en visioconférence.

Leloup L., cuisinière, lieu de vie La Rotourelle (Orne), entretien téléphonique le 18/02/2026.

Remerciements

Merci à Angèle Postolle pour son article scientifique et son orientation vers des ESMS innovants. Merci à Marine Joubert, coordinatrice du collectif Les Pieds dans le Plat, pour les liens avec les professionnels interrogés. Merci à François Regimbal, chercheur de Montréal, pour la mise en lien avec le Chic Resto Pop et avec Marta Llobet Estany de l'Université de Barcelone.

Note

L'auteur a utilisé l'IA « Notebook LM » pour reformuler certains paragraphes.

Repenser l'alimentation en Ehpad : vers une expérience sensible, personnalisée et inclusive

ÉMILIE **TILAK**

MOTS-CLÉS : ALIMENTATION EN EHPAD, DÉNUTRITION DES PERSONNES ÂGÉES, ENVIRONNEMENT DU REPAS, PERSONNALISATION ALIMENTAIRE, EXPÉRIENCE SENSORIELLE ET SOCIALE

Le rapport à l'alimentation des personnes âgées dépendantes se situe au cœur de leur prise en charge. En effet, leur alimentation est souvent contrainte par des limitations physiologiques telles que les difficultés de mastication et de déglutition, les risques de fausse route, ainsi que des troubles cognitifs ou moteurs rendant la manipulation des couverts complexe. L'ensemble de ces facteurs les expose à un risque accru de dénutrition.

De nombreux travaux ont mis en évidence l'importance d'enrichir les repas en protéines, notamment au petit-déjeuner, d'adapter les textures afin de préserver le plaisir de manger, ou encore de valoriser l'esthétique des assiettes, comme vecteur d'une expérience sensorielle et culturelle enrichie (Lee, 2022). En revanche, peu d'études s'intéressent encore à l'environnement global du repas, qu'il s'agisse de l'ambiance des salles à manger, de la relation entre les patients et le personnel soignant, ou encore des modalités de partage du repas et du « vivre ensemble » à table.

Cette étude exploratoire, menée dans le cadre du projet TradInnovations, repose sur des observations de terrain réalisées à la Maison de retraite protestante ainsi qu'au sein de l'unité de soins gériatriques du CHU de Montpellier. Ces investigations ont été conduites en parallèle d'une revue de littérature et d'entretiens menés auprès de professionnels de santé spécialisés dans l'accompagnement des personnes âgées. L'objectif de ce travail est d'analyser l'alimentation en Ehpad comme une expérience multidimensionnelle, située à l'articulation des enjeux nutritionnels, sensoriels, sociaux et identitaires.

TRADINNOVATIONS : ADAPTER LE PATRIMOINE ALIMENTAIRE AUX PUBLICS VULNÉRABLES

Historique de l'évolution du projet

Depuis 2019, le projet Tradinnovations, en partenariat avec le CHU de Montpellier, s'est penché sur le sujet des sciences des aliments, et en particulier des sciences culinaires, au service des assiettes des personnes âgées. À ses débuts, le projet s'est intéressé au travail des textures, avec une prise en compte des découpes, des cuissons, des formats, pour faciliter un manger-main et développer des consistances adaptées. Au fur et à mesure de ces expérimentations, il est apparu évident que le sujet ne pouvait se limiter uniquement au contenu de l'assiette, mais devait s'étendre aussi à tout ce qui ne se trouve pas dans l'assiette : le temps passé à faire à manger, les souvenirs et les émotions évoqués par le plat dégusté, les conversations suscitées, la manière de présenter le plat, la disposition de l'espace, la luminosité, etc.

Depuis 2023, l'équipe de Tradinnovations, avec l'aide d'un financement de l'Union européenne, s'est alors ouvert à d'autres disciplines pour construire une approche interdisciplinaire qui fait se rencontrer les sciences dures (physico-chimie et ingénierie des aliments), l'anthropologie, la sociologie, l'art culinaire et l'art en général.

En 2024, les étudiants du Mastère Spécialisé® IPAD impliqués dans le projet Tradinnovations ont exploré deux axes complémentaires. D'un côté, une étudiante s'est penchée sur le rôle du choix alimentaire dans les maisons de retraite, en tant que levier essentiel de lutte contre la dénutrition

et vecteur de dignité pour les résidents (Aubert-Mouchot, 2025). L'étude a été menée sur le terrain au sein de la maison de retraite protestante de Montpellier. Parallèlement, un autre étudiant a suivi un projet collaboratif réunissant des élèves ingénieurs en agroalimentaire de l'Institut Agro Montpellier et des élèves de CAP cuisine du lycée Georges Frêche (Pierrot, 2025). Ce projet visait à revisiter des plats traditionnels méditerranéens pour les adapter aux personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer. L'auteur s'est intéressé à la dimension mémorielle de l'alimentation, et a mené une analyse d'impact basée sur les retours des patients afin d'évaluer l'effet de cette expérience sur le lien entre alimentation et souvenir.

En 2025, le projet TradInnovations a aspiré à questionner les conditions d'une alimentation réellement personnalisée, qui part du résident lui-même, de ses envies, de son rythme, de ses capacités, de sa mémoire, de sa culture et de son identité. L'alimentation ne sera plus pensée comme une réponse standardisée à un besoin physiologique, mais comme un espace de liberté, d'expression émotionnelle, de relation, de dignité et d'inclusion.

Le Mastère Spécialisé® IPAD au cœur des innovations alimentaires et de leurs dimensions multifactorielles

Le projet TradInnovation s'inscrit dans une perspective d'innovation articulant le développement d'une offre alimentaire adaptée avec une réflexion sur les formes d'innovation à l'échelle des personnes âgées dépendantes. Cette approche invite à interroger les cadres dominants de la prise en charge alimentaire en institution, historiquement centrés sur une logique biomédicale et nutritionnelle.

En effet, la focalisation sur le risque de dénutrition tend à réduire les personnes âgées à leur statut de « bouches à nourrir », reléguant au second plan les dimensions hédoniques, sociales et symboliques de l'alimentation. Dans cette perspective, les dimensions hédoniques de l'alimentation tendent à être reléguées au second plan, alors même que l'acte alimentaire constitue un fait social global, au croisement d'enjeux physiologiques, culturels, relationnels et identitaires.

Par ailleurs, malgré l'émergence de travaux sur l'adaptation des textures et l'enrichissement nutritionnel, l'influence de l'environnement sur

les comportements alimentaires en contexte contraint demeure encore insuffisamment explorée. Cet angle mort relatif peut s'expliquer par des contraintes économiques, un manque de données empiriques consolidées, ainsi qu'une coordination limitée entre les différents acteurs impliqués dans la prise en charge.

Dans ce contexte, les travaux menés par les étudiants du Mastère Spécialisé® IPAD participent à un renouvellement des cadres d'analyse de l'alimentation adaptée. D'année en année, ils contribuent à faire émerger une approche intégrative, attentive aux dimensions multifactorielles de l'acte alimentaire. Cette dynamique s'apparente à la construction progressive d'un manifeste en faveur d'une innovation alimentaire engagée, qui ne dissocie pas les enjeux nutritionnels des dimensions sociales, culturelles et expérientielles.

Dès lors, il s'agit de penser l'alimentation non plus comme une simple réponse fonctionnelle à des besoins physiologiques, mais comme un espace d'expression, de relation et de reconnaissance. Une telle perspective ouvre la voie à des formes d'innovation visant à réinscrire les personnes âgées dans une expérience alimentaire signifiante, et à préserver, à travers le repas, les conditions du « faire société ».

CONTEXTE GÉRIATRIQUE ET ENJEUX NUTRITIONNELS EN EHPAD

De la nutrition au bien-être : repenser les déterminants de l'alimentation en Ehpad

Plusieurs études, ainsi que des échanges avec des professionnels de santé, ont mis en évidence l'intérêt d'accorder une attention accrue aux goûts et aux rythmes des résidents en Ehpad (Pouyet *et al.*, 2015). C'est à partir de ce constat qu'est né le projet Les Bienfaisants, une initiative visant à transformer l'approche de la nutrition en institution en plaçant les préférences alimentaires des résidents au cœur de la stratégie. Porté par le cabinet de conseil AVi'Sé, spécialisée dans la nutrition et le médico-social, ce projet propose une méthodologie rigoureuse fondée sur l'analyse de l'organisation des établissements, ainsi que des besoins physiologiques et des préférences spécifiques de plus de sept cents personnes âgées. L'objectif est de promouvoir une personnalisation des repas, notamment à travers l'enrichissement

du petit-déjeuner et l'adaptation des textures, afin de préserver le plaisir de manger.

Au-delà de ce travail méthodologique, cette initiative appelle à une transformation plus profonde des représentations, en considérant l'alimentation comme un soin à part entière, garant de la dignité et de l'autonomie des individus. Dans cette perspective, l'enjeu est également de dépasser une vision strictement médicalisée de l'alimentation (Victor, 2025), tant en Ehpad que dans la société dans son ensemble, en réintroduisant la notion de plaisir à table.

Dans le prolongement de cette approche, il convient de s'interroger sur les facteurs susceptibles de favoriser l'épanouissement et le bien-être des résidents, au-delà du seul moment du repas envisagé comme espace de partage et de soin. L'appétit ne dépend en effet pas uniquement de l'offre alimentaire, mais peut être stimulé par des activités sociales et physiques complémentaires. Dans la logique portée par le projet Les Bienfaisants, l'alimentation s'inscrit ainsi dans une approche globale de prévention, intégrant notamment des programmes d'activité physique adaptée.

Par ailleurs, bien que la place des émotions demeure encore insuffisamment prise en compte dans les politiques publiques, leur rôle dans les comportements alimentaires est aujourd'hui largement documenté. L'état émotionnel des personnes âgées influence directement leur appétit, ce qui souligne l'importance de considérer l'ensemble de l'environnement du repas : la qualité des interactions avec le personnel soignant, l'ambiance des salles à manger, ainsi que l'intégration d'activités sociales et physiques régulières. L'ensemble de ces éléments peut contribuer à réguler l'appétit et à améliorer l'expérience alimentaire en institution.

Quand l'environnement façonne l'appétit : comprendre les comportements alimentaires en Ehpad

Les personnes âgées, en particulier celles atteintes de la maladie d'Alzheimer, sont fréquemment confrontées à des situations de privation sensorielle, définie comme un manque prolongé ou une inadéquation des stimulations sensorielles. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte de vieillissement physiologique marqué par une altération progressive des capacités

perceptives – visuelles, auditives, olfactives ou gustatives – auxquelles s'ajoutent les effets des pathologies neurodégénératives. Ces dernières accentuent les déficits et altèrent la capacité des individus à traiter et à intégrer les informations issues de leur environnement.

Dans ce cadre, une idée centrale se dessine : ce n'est pas uniquement la capacité à manger qui est altérée, mais l'ensemble de l'expérience sensorielle du repas. L'environnement devient alors un facteur déterminant. Comme évoqué précédemment dans l'approche globale de l'alimentation en Ehpad, le repas ne peut être dissocié des conditions dans lesquelles il se déroule. Or, les environnements institutionnels oscillent souvent entre deux extrêmes : une sous-stimulation, générant désengagement et perte d'intérêt pour l'alimentation, et une surstimulation – bruit, agitation, luminosité inadaptée – qui dépasse les capacités de traitement des résidents et provoque inconfort, voire agitation (Fondation Médéric Alzheimer, 2024).

Cette inadéquation sensorielle a une conséquence directe mais souvent mal interprétée : elle brouille la lecture des comportements alimentaires. En effet, l'arrêt de la prise alimentaire n'est pas nécessairement synonyme de satiété. Il peut traduire une fatigue cognitive, une surcharge sensorielle ou un désengagement lié à un environnement inadapté. Cette confusion est particulièrement visible lors du dîner, au cours duquel la baisse des consommations est fréquemment observée. Celle-ci peut s'expliquer par une combinaison de facteurs : diminution de l'appétit en fin de journée, impact du goûter, horaires peu adaptés, fatigue accrue ou encore manque d'accompagnement.

Dès lors, la question n'est plus seulement « quoi manger », mais dans quelles conditions et à quel moment manger pour rendre l'acte alimentaire possible et désirable. L'adaptation des modalités de prise alimentaire apparaît ainsi comme un levier central. Cela suppose de proposer des repas faciles à consommer, notamment le soir, afin de limiter l'effort demandé ; d'introduire des formats plus souples, comme des collations tardives adaptées aux rythmes individuels ; mais aussi de renforcer l'accompagnement humain pendant les repas (Victor, 2025). Parallèlement, un travail sur l'environnement immédiat – réduction des distractions, ambiance apaisée, interactions sociales

positives – permet de soutenir l'attention et l'engagement des résidents.

Ainsi, une idée structurante émerge : l'alimentation en Ehpad ne peut être comprise ni améliorée sans une prise en compte fine de l'environnement sensoriel et des rythmes individuels. La tension entre sous-stimulation et surstimulation, combinée à la variabilité des états de fatigue et d'appétit, impose un ajustement individualisé des pratiques. Cette perspective s'inscrit dans la continuité d'initiatives comme le projet Les Bienfaisants, qui invitent à dépasser une approche strictement nutritionnelle pour intégrer les dimensions sensorielles, émotionnelles et contextuelles de l'alimentation. L'environnement n'est alors plus un simple décor : il devient un véritable levier du soin, capable de soutenir les capacités restantes et de favoriser le bien-être des personnes âgées.

Facteurs complémentaires

Les carences peuvent relever également de l'impact des modes de vie, avec par exemple un manque d'exposition quotidienne à la lumière naturelle, qui est essentielle pour la vitaminothérapie D. Celle-ci permet un entretien musculo-squelettique (tonus, trophicité, force musculaire, souplesse). D'autre part, la pratique d'une activité physique adaptée est également un moyen d'améliorer le métabolisme des neurones et de favoriser une meilleure utilisation des glucides (Fondation Médéric Alzheimer, 2024). Des troubles de la communication peuvent également limiter l'expression des besoins, des sentiments ou de la douleur, d'où l'importance pour l'aidant de s'appuyer sur les capacités préservées de la personne.

Les carences sont avant tout sensorielles et attentionnelles, causées par l'interaction entre le vieillissement physiologique, les dommages neurologiques de la maladie et un environnement qui ne sollicite pas assez, ou mal, les sens (Pouyet *et al.*, 2015).

L'ENVIRONNEMENT ÉLARGI DU REPAS : UNE MANIÈRE DE REPENSER L'ALIMENTATION DES PERSONNES ÂGÉES ?

L'objectif de ce travail exploratoire est de montrer que le moment du repas en Ehpad peut être pensé comme un soin, à la fois car le contenu de

l'assiette est un vecteur de bien-être lorsque les aliments apportent les nutriments nécessaires, mais aussi parce que le moment du repas (la table partagée, l'ambiance de la salle de repas, les conversations suscitées, etc.) fait partie intégrante d'une amélioration de l'expérience des repas pour les personnes âgées en Ehpad.

La relation au personnel soignant dans la mise en œuvre des approches non médicamenteuses

Les troubles neurocognitifs ont un impact significatif sur l'expérience alimentaire, en particulier en contexte institutionnel, où les aidants jouent un rôle central dans la qualité du repas. L'intervention de ces derniers ne se limite pas à l'aide à la prise alimentaire : elle contribue également au plaisir, au confort et au maintien de la dignité de la personne. Dans ce cadre, les aidants peuvent améliorer l'expérience en créant un environnement apaisant et structuré, caractérisé par une atmosphère apaisante, une présentation soignée des repas et un temps spécialement dédié au repas, favorisant ainsi la disponibilité émotionnelle. Le contexte influence fortement la perception des aliments, et un cadre agréable peut ainsi stimuler l'appétit et renforcer le plaisir de manger.

La communication constitue également un levier essentiel : le langage employé pour décrire les plats peut modifier la perception et l'envie de s'alimenter, notamment lorsqu'il valorise les ingrédients, leur origine ou leur préparation. De plus, les aidants soutiennent l'attention portée au repas en encourageant les résidents à observer, sentir et savourer les aliments, ce qui favorise une expérience plus consciente et plus satisfaisante. Ces dimensions s'inscrivent dans le développement des approches non médicamenteuses, notamment inspirées de la méthode Montessori, de plus en plus mobilisées en institution pour accompagner les personnes présentant des troubles cognitifs et intégrer la dimension émotionnelle au soin. Toutefois, malgré cet intérêt croissant, leur mise en œuvre reste contrainte par des réalités organisationnelles fortes.

En effet, les établissements, notamment les Ehpad et les structures hospitalières, font face à un manque de moyens et à des effectifs limités qui restreignent la possibilité de déployer pleinement des réponses sociales adaptées. Le personnel soignant se trouve ainsi soumis à une forte

pression temporelle, dans un contexte de polyvalence accrue et de multiplication des tâches, impliquant des arbitrages constants entre soins techniques, accompagnement relationnel et gestion des urgences du quotidien. Dans ce contexte, la qualité de l'accompagnement alimentaire dépend largement de l'engagement des professionnels, mais aussi des conditions dans lesquelles ils exercent.

Il apparaît donc nécessaire de renforcer le rôle du personnel soignant, tant en termes de reconnaissance que de moyens humains et organisationnels, afin de lui permettre d'investir pleinement ces approches relationnelles et non médicamenteuses. Une meilleure structuration des effectifs et un soutien institutionnel accru constitueraient des leviers essentiels pour garantir la continuité et la qualité de l'accompagnement, ainsi que la mise en œuvre effective de ces démarches centrées sur la personne.

Environnement physique du repas

En Ehpad, l'alimentation ne se limite pas à ses apports nutritionnels : elle s'inscrit dans un contexte global qui influence la perception des repas, le plaisir de manger et les apports alimentaires. Selon Rozin et Tuorila (1993), le contexte regroupe l'ensemble des éléments associés au repas sans en faire partie directement. De nombreuses études ont confirmé que l'environnement de prise alimentaire impacte la consommation et les comportements alimentaires.

En milieu gériatrique, l'amélioration du contexte des repas peut avoir des effets positifs sur l'état nutritionnel. La revue d'Abbott *et al.* (2013) montre que des interventions modifiant l'environnement des repas (aménagement de la salle, vaisselle, musique, service à l'assiette, ambiance plus « domestique ») peuvent améliorer l'apport alimentaire et la qualité de vie des résidents. Toutefois, ces changements peuvent être limités par des contraintes budgétaires et organisationnelles.

Certaines recherches précisent que des éléments concrets comme la variété des plats et la mise à disposition de condiments augmentent significativement la consommation et le plaisir du repas (Divert *et al.*, 2015). En revanche, les aspects purement décoratifs ou la dénomination des plats ont un impact plus limité. De même, si l'ambiance de la salle à manger influence le désir

de manger, elle n'entraîne pas toujours une augmentation des quantités consommées.

Enfin, l'environnement social, notamment la qualité des interactions avec le personnel, participe à la satisfaction des repas et peut influencer l'apport alimentaire. Ainsi, l'amélioration de l'environnement physique et du service en Ehpad constitue un levier essentiel pour favoriser l'alimentation, le bien-être, et prévenir la dénutrition.

Dimension socioculturelle

Au-delà des aspects matériels, l'alimentation en Ehpad doit être envisagée comme un fait culturel et identitaire.

L'acte alimentaire ne peut être réduit à ses dimensions nutritionnelles ou sensorielles : il s'inscrit dans un système de valeurs, de représentations, de souvenirs et de pratiques sociales. L'alimentation constitue ainsi un fait culturel à part entière, structuré par des normes, des habitudes et des appartenances sociales. Dans les contextes institutionnels tels que les Ehpad, où les résidents disposent d'une marge de manœuvre limitée sur le contenu des repas et leur environnement, la prise en compte de ces dimensions symboliques et socioculturelles apparaît essentielle (Guérin, 2016).

Les préférences alimentaires sont en effet largement influencées par l'histoire de vie des individus, leurs origines géographiques et leurs habitudes culinaires. Les travaux menés par Pouyet *et al.* (2015), à partir de quatre-vingt entretiens réalisés dans trois Ehpad, montrent que les résidents apprécient particulièrement les plats familiers, associés à leurs pratiques alimentaires antérieures à l'entrée en institution. Les plats connus sont mieux acceptés et génèrent davantage de plaisir, tandis que les préparations jugées inconnues sont plus fréquemment rejetées. La familiarité apparaît ainsi comme un facteur déterminant de l'acceptation alimentaire en contexte gériatrique.

Ces résultats mettent également en évidence le rôle des marqueurs culturels dans l'expérience alimentaire. Certains plats sont valorisés parce qu'ils renvoient à une appartenance régionale ou culturelle. Des recettes comme le gratin dauphinois ou la choucroute sont appréciées non seulement pour leurs qualités gustatives, mais aussi parce qu'elles incarnent une mémoire territoriale et affective. Cette dimension rejoint les analyses

sociologiques considérant l'alimentation comme un vecteur d'identité et de construction sociale du goût (Guérin, 2016).

Chez certaines résidentes, les plats évoquent également des rôles sociaux antérieurs, notamment ceux liés à la préparation des repas pour la famille. L'alimentation devient alors un support de mémoire biographique et de continuité identitaire. Le repas ne représente donc pas uniquement un apport énergétique, mais aussi un espace de reconnaissance sociale et symbolique.

Dans cette perspective, les marqueurs culturels alimentaires peuvent constituer un levier pertinent dans le développement de prises en charge innovantes autour de l'alimentation en Ehpad. L'intégration des cultures culinaires, des souvenirs alimentaires et des habitudes de vie dans la conception des menus ou dans les activités autour du repas peut favoriser l'acceptation alimentaire, renforcer le plaisir de manger et soutenir l'état nutritionnel. Ces approches participent également à une prise en charge plus personnalisée, en valorisant l'identité et le parcours de vie des résidents.

CONCLUSION

L'alimentation en Ehpad ne peut être réduite à sa seule dimension nutritionnelle. Les travaux mobilisés montrent que l'environnement du repas, les interactions sociales et les dimensions culturelles jouent un rôle déterminant dans l'appétit, le plaisir de manger et les apports alimentaires. Les études scientifiques confirment que l'amélioration du contexte de repas peut favoriser la consommation et le bien-être des résidents, même si ses effets restent variables selon les situations. Cela souligne la nécessité d'une approche globale et individualisée. Dans cette perspective, le projet TradInnovations propose de dépasser une vision strictement biomédicale de l'alimentation pour intégrer ses dimensions sensorielles, sociales et identitaires. Le repas devient alors un véritable moment de soin, de lien et de reconnaissance. Repenser l'alimentation en Ehpad revient ainsi à construire une expérience plus sensible, personnalisée et inclusive, au sein de laquelle le plaisir de manger et la dignité des personnes occupent une place centrale.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, R.A., Whear, R., Thompson-Coon, J., Ukoumunne, O.C., Rogers, M., Bethel, A., Hemsley, A. & Stein, K. (2013). Effectiveness of mealtime interventions on nutritional outcomes for the elderly living in residential care: A systematic review and meta-analysis. *Ageing Research Reviews*, 12(4), 967-981.
- Aubert-Mouchot, É. (2025). Redonner du pouvoir d'agir aux résidents en maison de retraite : un levier de lutte contre la dénutrition ? *Actes de la Journée des innovations pour une alimentation durable*, 25-33.
- Divert, C., Laghmaoui, R., Crema, C., Issanchou, S., Van Wymelbeke, V. & Sulmont-Rossé, C. (2015). Improving meal context in nursing homes: Impact of four strategies on food intake and meal pleasure. *Appetite*, 84, 139-147.
- Fondation Médéric Alzheimer (2024). *Interventions non médicamenteuses et maladie d'Alzheimer : comprendre, connaître, mettre en œuvre*. Fondation Médéric Alzheimer.
- Guérin, L. (2016). *Alimentation, commensalité et qualité de vie à l'épreuve du vieillissement* [Thèse de doctorat en sociologie]. EHESS.
- Lee, K.-S. (2022). Culinary aesthetics: World-traveling with culinary arts. *Annals of Tourism Research*, 97, 103487.
- Pierrot, T. (2025). « Nourrir les souvenirs » : ingénieurs et futurs chefs réinventent la gastronomie au service des seniors. *Actes de la Journée des innovations pour une alimentation durable*, 121-128.
- Pouyet, V., Giboreau, A., Cuvelier, G. & Benattar, L. (2015). Les préférences culinaires des personnes âgées vivant en institution : facteurs d'appréciation sensoriels et cognitifs. *Cahiers de Nutrition et de Diététique*, 50(5), 271-279.
- Rozin, P. & Tuorila, H. (1993). Simultaneous and temporal contextual influences on food acceptance. *Food Quality and Preference*, 4(1-2), 11-20.
- Victor, A. (dir.) (2025). *Livre blanc : Vers une alimentation bienfaisante, humaniste et pragmatique en Ehpad*. Cabinet AVi'Sé / Les Bienfaisants.

Entretien

Victor A., fondatrice d'AVi'Sé, entretien le 29/01/2026, en visioconférence.

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Abadie A., cadre de santé, CHU de Montpellier, entretien téléphonique le 26/02/2026.

Cormary X., orthophoniste, entretien le 29/01/2026 en visioconférence.

Lembach M., psychologue spécialisée en neuropsychologie, entretien le 29/01/2026, en visioconférence.

Thomas S., gériatre au CHU de Montpellier, entretien téléphonique le 29/01/2026.

De la ration au soin : repenser l'alimentation d'urgence à bord des navires de sauvetage en mer

JUSTINE VINCENT

MOTS-CLÉS : NOURRIR, HUMANITÉ, RÉCONFORT, DIGNITÉ, AGENCÉITÉ

« Quand donc comprendra-t-on que nous sommes sur le même navire, et que le naufrage est indivisible ? »
Victor Hugo, *Le Droit et la Loi*, 1875

Chaque jour, en Méditerranée, des sauveteurs-ses accomplissent à bord des navires de sauvetage en mer des gestes précis de soin et d'hospitalité (Collectif PEROU, 2026). Essentiels mais fragiles, ces gestes trouvent leur fondement dans un principe ancien du droit maritime : l'obligation d'assistance à toute personne en danger en mer, indépendamment de sa nationalité ou de sa situation. Le projet Navire Avenir ambitionne de rendre pleinement effectif ce principe. Conçu comme un laboratoire de recherche et d'expérimentation, il vise à repenser, améliorer et transmettre ces gestes et ainsi créer le premier navire européen spécifiquement conçu pour le sauvetage et le soin en haute mer.

Alors comment « prendre soin » à bord de ces navires ? Soigner ne se limite pas aux gestes médicaux, nourrir et se nourrir en constituent une dimension essentielle. Il s'agit de soutenir, apaiser, redonner de la force au corps comme à l'esprit.

Que signifie manger lorsque la faim dure, que l'estomac est vide, mais que le corps doit encore être accueilli, relevé, soigné ?

Dans cette synthèse, le recours à l'écriture inclusive s'inscrit dans une démarche de précision et d'attention aux réalités observées, et vise à rendre visibles les femmes dans les situations de migration et de sauvetage en mer. Si les personnes secourues sont majoritairement des hommes, les femmes représentent une part

significative des traversées et se trouvent souvent parmi les plus vulnérables, notamment en raison des violences qu'elles subissent. Leur présence reste pourtant largement invisibilisée dans les discours et les représentations.

CADRE ET ÉVOLUTION DE L'AIDE ALIMENTAIRE D'URGENCE

Fondements historiques : un héritage de guerre, de famine et de déplacement de populations

L'aide alimentaire internationale d'urgence s'est progressivement structurée dans le contexte de l'après-seconde guerre mondiale, marqué par la reconstruction des systèmes alimentaires et la mise en place d'institutions internationales destinées à prévenir les crises alimentaires. La création du Programme alimentaire mondial (PAM) en 1961 marque une étape décisive dans l'institutionnalisation de l'aide alimentaire internationale. Cette agence des Nations unies est chargée de coordonner les réponses alimentaires dans les situations d'urgence humanitaire. Les crises alimentaires des décennies suivantes, notamment les grandes famines sahéliennes des années 1970 ou la famine éthiopienne de 1984-1985, contribuent à renforcer le rôle des organisations humanitaires et à structurer durablement les dispositifs d'intervention.

L'assistance alimentaire d'urgence désigne l'ensemble des dispositifs visant à garantir un accès rapide à l'alimentation pour des populations dont les moyens d'approvisionnement ont été brutalement interrompus par une crise. La notion de sécurité alimentaire, définie lors

du Sommet mondial de l'alimentation de 1996, constitue aujourd'hui une référence centrale. Elle est définie comme une situation dans laquelle « tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires » (World Food Programme, 2018). Historiquement, l'alimentation dans les dispositifs d'urgence a été pensée comme une réponse énergétique et nutritionnelle minimale destinée à prévenir la mortalité liée à la faim (Jaspars, 2000). Les rations distribuées ont ainsi été conçues pour couvrir les besoins physiologiques essentiels, notamment en termes d'apport énergétique et d'équilibre nutritionnel entre protéines, glucides et lipides¹.

Cette approche traduit également l'influence durable de modèles logistiques issus des contextes militaires, dans lesquels la priorité est donnée à la rapidité de distribution, à la standardisation des rations et à leur facilité de transport. Cela a conduit au développement de rations prêtes à consommer, comme les *Meals Ready to Eat* utilisés par l'armée américaine. Dans les dispositifs humanitaires, en revanche, la distribution d'ingrédients bruts est longtemps restée privilégiée, laissant aux populations la responsabilité de la préparation des repas.

Le tournant nutritionnel : de la couverture calorique à l'adéquation nutritionnelle

À partir des années 1990, les recherches menées dans les contextes humanitaires ont conduit à une évolution importante de la conception nutritionnelle de l'aide alimentaire. Plusieurs études réalisées dans des camps de réfugiés ont montré que les rations distribuées pouvaient être énergétiquement suffisantes mais qualitativement inadaptées (Haidar, 2011). Malgré une couverture calorique correspondant aux standards humanitaires, certaines populations dépendant entièrement de l'aide alimentaire présentaient des déficits importants en micronutriments.

1. Les standards humanitaires utilisés dans la planification des distributions estiment qu'une distribution générale, qui correspond aux vivres distribués à tous les habitants d'une zone géographique ou d'un camp, devrait fournir en moyenne environ 2 100 kilocalories par personne et par jour (Sphere Association, 2018).

Les organisations humanitaires ont progressivement introduit des aliments enrichis en micronutriments dans les rations alimentaires. Une première stratégie a consisté à développer des mélanges céréaliers enrichis appelés *Fortified Blended Foods*. Ces produits, généralement composés de céréales et de légumineuses enrichies en vitamines et minéraux, sont conçus pour améliorer l'apport en micronutriments essentiels dans les populations dépendant largement de l'aide alimentaire.

Dans le même temps, les recherches sur la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère ont conduit à une innovation majeure avec l'apparition, à la fin des années 1990, des *Ready-to-Use Therapeutic Foods* (RUTF). Développés notamment par le pédiatre André Briand en collaboration avec la société Nutriset et des organisations humanitaires, ces aliments thérapeutiques prêts à l'emploi, dont le plus connu est le Plumpy'Nut, sont des pâtes énergétiques enrichies en vitamines et minéraux pouvant être consommées directement, sans cuisson ni préparation.

L'introduction des RUTF a permis le développement de nouvelles stratégies de prise en charge de la malnutrition aiguë sévère, notamment l'approche dite *Community-based Management of Acute Malnutrition*. Ce modèle permet de traiter les enfants malnutris au sein de leur communauté, les familles recevant les aliments thérapeutiques tout en bénéficiant d'un suivi médical assuré par les structures de santé locales.

Approche intégrant dignité, choix et dynamiques locales

Les politiques d'aide alimentaire humanitaire ont connu une évolution importante dans la manière d'envisager l'accès à l'alimentation en situation de crise. Le changement de terminologie, avec le passage de « *food aid* » à « *food assistance* », reflète une évolution plus profonde des pratiques : l'aide alimentaire n'est plus envisagée uniquement comme un flux de denrées acheminées vers des populations en difficulté, mais comme un ensemble de dispositifs visant à garantir un accès effectif à l'alimentation dans des contextes de crise.

Les interventions humanitaires prennent de plus en plus en compte les conditions sociales et économiques locales. La notion d'*agency* ou d'agencité en français, c'est-à-dire la capacité

des individus à exercer un certain pouvoir de décision sur leur alimentation, devient progressivement un élément central des réflexions sur l'assistance alimentaire. Cette évolution s'accompagne d'une attention croissante portée aux questions de dignité, de choix et d'acceptabilité culturelle dans la conception des programmes humanitaires (World Food Programme, 2018)

Ces réflexions ont également conduit à s'interroger sur les effets que peuvent produire les distributions alimentaires sur les systèmes alimentaires locaux. La distribution massive de denrées importées peut avoir des effets sur les marchés locaux ou sur les habitudes alimentaires des populations concernées (Jeong & Trako, 2022). Depuis la fin des années 2000, le PAM a engagé une transformation progressive de ses modalités d'intervention, marquée par l'intégration croissante des transferts monétaires (*cash-based transfers*) aux côtés de l'aide en nature (*in kind*). Alors que l'aide humanitaire reposait quasi exclusivement sur des distributions en nature jusqu'au milieu des années 2000, les transferts monétaires connaissent une augmentation rapide au cours des années 2010 – 30 % de l'assistance du PAM en 2017 (1,3 milliards de dollars), puis 38 % en 2019 (2,1 milliards de dollars) –, et 35 % en 2022 (Jeong & Trako, 2022).

Ainsi, la pertinence d'une intervention ne se mesure pas uniquement à son efficacité logistique, mais également à la dignité des personnes concernées qu'elle permet de préserver.

NOTRE CAS D'ÉTUDE : LE PROJET NAVIRE AVENIR

Les opérations de sauvetage maritime confrontent les organisations humanitaires à des situations d'urgence. Les personnes secourues arrivent après plusieurs jours de traversée dans des conditions précaires, marquées par la fatigue, la déshydratation et la faim². Dans ces contextes, l'alimentation est généralement envisagée comme une réponse logistique minimale visant à stabiliser l'état physique des personnes secourues. Le projet Navire Avenir propose de déplacer cette conception de l'alimentation d'urgence en

considérant que nourrir peut également relever du soin et de l'accueil. Ici, le soin ne se limite pas à une réponse médicale ou nutritionnelle : il renvoie aussi à des gestes qui permettent à ces personnes de se sentir en sécurité, de reprendre un peu de forces, et de retrouver une forme de présence à soi et aux autres. Une réflexion a été engagée autour de la mise en place d'une cuisine d'urgence à bord des navires opérés par SOS Méditerranée, afin d'interroger la place de l'alimentation dans les dispositifs de secours maritime.

De la ration à la cuisine : évolution d'un modèle

Dans le cadre des opérations de sauvetage maritime, l'alimentation a longtemps été envisagée comme un élément secondaire de la prise en charge des personnes secourues. Les dispositifs alimentaires étaient principalement conçus selon une logique nutritionnelle minimale visant à stabiliser l'état physiologique des rescapés. Comme l'explique Louise Guillaumat, responsable des opérations à bord chez SOS Méditerranée, « *on travaillait vraiment dans une approche très urgentiste de l'alimentation, centrée sur le nombre de calories et sur des apports très médicaux. L'aspect cuisine, au-delà de la nutrition, n'était pas vraiment pris en compte* » (Guillaumat, 2026).

Les limites de ce modèle ont progressivement été mises en évidence par les équipes travaillant à bord des navires de sauvetage. Comme le souligne Marie-Josée Ordener, chargée de projet aux Grandes Tables de la Friche³, « *il y avait beaucoup de tensions autour de la nourriture... c'était une nourriture d'urgence d'armée, pas pour des migrant-es* » (Ordener, 2026). Cela montre l'écart entre des dispositifs alimentaires standardisés et l'expérience vécue par des personnes ayant traversé des situations de privation extrême.

La réflexion sur la mise en place d'une cuisine à bord des navires est née d'un projet porté par Sébastien Thierry, du collectif PEROU : que signifie manger lorsque l'on a eu faim pendant

2. Témoignages de rescapés publiés par SOS Méditerranée (2026) et rapports d'intervention en mer de Médecins Sans Frontières.

3. Navire Avenir a regroupé un collectif pour penser chacune des pièces qui composent le navire. Sur la question de la nourriture à bord, les Grandes Tables de la Friche (restaurants, lieux de rencontres, de partages culinaires et culturels et de réflexion sur la cuisine et l'alimentation) ont largement contribué à l'élaboration du projet.

longtemps ? Interrogé à ce sujet, Farat, cuisinier aux Grandes Tables de la Friche et ancien réfugié afghan arrivé à Marseille il y a quelques années, évoque un souvenir marquant : « *Ce qui me faisait rêver, c'était un bol de riz* » (Ordener, 2026). Il raconte également que, lorsqu'il vivait dans la rue, son alimentation se résumait souvent à des biscuits secs qu'il appelait des « *galettes pour chien* », consommés avec de l'eau. Ce témoignage, ainsi que la collaboration avec la structure de premier accueil de Marseille (SPADA), ont constitué un point de départ pour repenser la place de l'alimentation dans les dispositifs de secours maritime.

Un programme de recherche a ainsi été mis en place, associant nutritionnistes de l'Assistance publique-Hôpitaux de Marseille (APHM), cuisiniers, étudiants d'écoles hôtelières et acteurs associatifs, afin d'expérimenter de nouvelles formes d'alimentation adaptées aux conditions du sauvetage maritime.

L'alimentation est ainsi progressivement envisagée comme un premier geste de soin : « *À l'arrivée sur le bateau, beaucoup de personnes sont malades. Il fallait trouver une nourriture qui soit aussi une nourriture de soin* » (Ordener, 2026). La nourriture contribue à la réhydratation, au réchauffement et à la stabilisation des personnes secourues, tout en participant à la reconstruction d'un lien humain dans un contexte marqué par le traumatisme et l'épuisement. Dans ces conditions, le repas ne constitue plus seulement une réponse nutritionnelle minimale, mais devient un moment de réassurance et de réhumanisation.

Cuisiner en mer : contraintes et innovations

Cette redéfinition du rôle de l'alimentation ne se limite pas à une modification des protocoles d'intervention – c'est-à-dire du moment et des modalités de distribution – mais concerne également la nature même des repas proposés. Elle a conduit à expérimenter concrètement la mise en place d'une cuisine à bord des navires de sauvetage, ce qui suppose de repenser profondément les conditions matérielles de préparation des repas en mer. Dès les premières réflexions autour du projet Navire Avenir, Marie-Josée Ordener défend l'idée qu'il est nécessaire de cuisiner à bord des navires de sauvetage, et marquer ainsi une rupture avec les kits de survie fournis par Médecins Sans Frontières habituellement utilisés lors des

opérations de sauvetage. Cuisiner sur place permet de réduire la distance entre les personnes secourues et ce qu'elles mangent : la nourriture n'est plus seulement distribuée sous forme de rations anonymes, mais préparée, visible, identifiable. Cette présence matérielle de la cuisine, les gestes, les odeurs, la chaleur, contribuent à recréer un lien avec l'alimentation dans un contexte où celui-ci a été profondément rompu.

Cela nécessite de prendre en compte les contraintes propres à l'environnement maritime : « *La contrainte principale, c'est la capacité à produire des repas en pleine mer, avec l'électricité, la sécurité, et le nombre de personnes* » (Guillaumat, 2026).

Cette réflexion fait écho à l'analyse de la philosophe Joëlle Zask, qui distingue l'« aliment », simple apport fonctionnel, de la « nourriture », capable de transformer ce qu'elle nourrit : « *L'aliment ne transforme pas ce qu'il alimente ; l'aliment vient de l'extérieur et joue un rôle qui est prédéfini par la chose qui l'alimente. La nourriture, elle, transforme ce qu'elle nourrit [...], elle fait grandir et augmente les possibilités de ce qu'elle nourrit* » (Zask, 2026).

Afin d'élaborer des recettes capables à la fois de réconforter et de soigner, une diététicienne a été associée au projet : Aurélie Orban, de l'APHM. Le projet s'est développé selon un processus de co-construction : Aurélie a proposé des compositions nutritionnelles, tandis que les équipes de cuisine ont expérimenté les recettes et ajusté les préparations. Elle a d'abord échangé avec les médecins présents à bord de l'Océan Viking⁴, afin de mieux comprendre l'état physiologique des rescapés. Les recettes sont donc conçues pour y répondre, et plusieurs ingrédients ont été sélectionnés pour leurs propriétés nutritionnelles (Orban, 2026) :

- lentilles : apport en fer, notamment pour lutter contre l'anémie chez les femmes ;
- pois chiches : source de vitamines du groupe B ;
- protéines végétales : maintien de la masse maigre ;

4. L'Océan Viking est le navire de secours de l'ONG SOS Méditerranée, affrété depuis juillet 2019. Il n'a pas été conçu spécifiquement pour le sauvetage de migrants, mais les expérimentations du projet Navire Avenir se font actuellement sur l'Océan Viking, en attendant la construction du navire.

- fibres : soutien digestif ;
- gingembre : effet anti-vomitif ;
- persil : apport en vitamine C, en substitution de fruits frais ;
- pulpe de tomate : contribution à l'hydratation.

Pour Aurélie Orban, il était nécessaire de partir d'une base de riz : les échanges menés à Marseille avec des personnes arrivées par l'Océan Viking ont montré que le riz était souvent associé à un moment de fête ou de partage. Il constitue ainsi une base alimentaire capable de résonner avec des références culturelles diverses, tout en répondant aux contraintes nutritionnelles et logistiques du contexte maritime.

Les premières expérimentations ont notamment porté sur l'utilisation d'épices. Un premier envoi à bord comprenait des mélanges d'épices afghanes et du piment destinés à accompagner le riz. Les recettes ont ensuite été progressivement écrites, testées et ajustées pendant près d'un an. En parallèle, un partenariat avec la Conserverie de Bayonne a permis de développer un dispositif de mise en conserve. Les recettes finales reposent sur trois légumineuses : un mijoté de lentilles, un curry de pois chiches, un rougail de haricots rouges. Ainsi, 720 unités ont été livrées à bord de l'Océan Viking, soit près de 14 000 repas distribués.

La cuisine d'urgence comme acte politique

L'alimentation d'urgence devient alors un moyen de reconnaître l'autre dans son histoire et dans ses pratiques, en prenant en compte les habitudes alimentaires, les références culturelles et les interdits religieux. L'expérience du goût, les épices, les textures, jouent ici un rôle important. Au-delà de leurs propriétés nutritionnelles, ces éléments portent aussi autre chose et permettent de se raccrocher à quelque chose de connu, de stable, dans un moment de grande rupture. Le riz constitue une base familière, attendue. Les épices viennent réactiver des goûts, des repères, et parfois des souvenirs de là d'où l'on vient.

La cuisine d'urgence transforme également le moment du repas en expérience collective. Les repas sont partagés à bord du navire par les personnes secourues et les équipes de sauvetage, ce qui modifie les relations entre aidant-es et aidé-es : « *Les équipes mangeaient la même chose que les personnes secourues, il n'y avait plus cette dichotomie* »

(Guillaumat, 2026). Dans ce contexte, le rôle des équipes logistiques évolue lui aussi : les logisticiennes sont impliquées dans la préparation des repas, participant directement à ce moment de partage.

Enfin, cette réflexion sur l'alimentation a conduit à repenser plus largement l'architecture du navire et la place accordée à la cuisine dans les dispositifs de secours maritime. Dans le projet Navire Avenir, la cuisine occupe ainsi une position centrale : « *Le Navire Avenir porte cette cuisine en son centre : elle est préparée et servie sur les deux étages de la grande rotonde [...] et partagée sur le pont-place, pont principal du navire* » (Navire Avenir, 2024). Il y a une volonté d'inscrire l'alimentation au cœur du parcours de prise en charge des personnes secourues. En lien avec le projet Navire Avenir et des designers, une cuisine spécifique est actuellement en cours de conception au port de Marseille.

La cuisine d'urgence participe alors d'une transformation plus profonde de la manière d'envisager le secours maritime, en faisant du repas un geste de soin, de reconnaissance et d'hospitalité.

QU'EST-CE QUE CE PROJET INSPIRE AILLEURS ?

Penser la notion de durabilité dans des contextes d'urgence

La notion de durabilité est rarement associée aux situations d'urgence. Dans des contextes marqués par l'imprévisibilité, la contrainte logistique et la nécessité de répondre immédiatement à des besoins vitaux, les dispositifs humanitaires privilégient généralement des solutions rapides et standardisées. Dans ce contexte, la durabilité pourrait apparaître comme une préoccupation secondaire, voire incompatible avec les exigences de l'action d'urgence. L'expérience de la cuisine d'urgence développée dans le cadre du projet Navire Avenir invite toutefois à nuancer cette opposition.

Dans ce projet, la durabilité n'est pas envisagée comme un objectif additionnel, mais comme un principe structurant de la conception de l'alimentation d'urgence. Elle se manifeste à plusieurs niveaux : dans le choix d'une base alimentaire végétale reposant sur le riz et les légumineuses, dans l'attention portée aux filières d'approvisionnement et dans la volonté d'articuler les

dimensions sociale, nutritionnelle et environnementale de l'alimentation. Cette approche établit un lien symbolique et concret entre différents acteurs – producteurs, cuisiniers, équipes humanitaires et personnes secourues – et contribue à inscrire l'acte de nourrir dans un horizon plus large de justice sociale et de solidarité entre les peuples. Les personnes secourues, parfois contraintes de fuir leur pays en raison de conflits ou d'insécurité alimentaire, se trouvent ainsi reliées, par l'alimentation, à des réseaux de production et de préparation qui dépassent le seul moment du sauvetage.

Cette perspective peut également être éclairée par la notion d'*agency*, ou d'agencéité, qui renvoie à la capacité des individus ou des collectifs à définir des objectifs et à agir de manière cohérente pour les atteindre. Cette notion a récemment été intégrée aux cadres internationaux d'analyse de la sécurité alimentaire, notamment par le High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition, qui la définit comme la capacité des personnes à faire des choix concernant leur alimentation et à influencer les systèmes alimentaires. En sciences sociales, l'agencéité met ainsi l'accent sur la dimension intentionnelle de l'action et sur la capacité à agir en relation avec d'autres. Appliquée à la question alimentaire, elle invite à considérer l'alimentation non seulement comme un besoin physiologique à satisfaire, mais comme un espace d'action et de relation. De ce point de vue, la cuisine d'urgence peut être interprétée comme une forme d'agencéité.

Un modèle transférable ? Opérationnaliser l'agencéité

Au-delà du contexte spécifique du sauvetage maritime, l'expérience de la cuisine d'urgence développée autour du projet Navire Avenir ouvre la question de sa possible transférabilité à d'autres contextes. L'une des premières pistes concerne la formation des professionnels de la cuisine. Les cuisiniers impliqués dans le projet portent aujourd'hui cette réflexion dans plusieurs écoles hôtelières, autour de l'idée de « *faire à manger pour des gens qui ont faim* » (Ordener, 2026), ce qui transforme profondément la manière d'envisager le métier de cuisinier. L'objectif est de développer des modules de cuisine d'urgence, un champ encore largement inexistant dans les formations culinaires : « *Cette expérience doit*

devenir la matrice de programmes pédagogiques au sein d'écoles hôtelières permettant de former les cuisinier-es de demain au soin des personnes qui, réellement, ont faim » (Ordener, 2026).

Dans cette perspective, le projet Navire Avenir cherche également à homogénéiser et à diffuser ces pratiques dans d'autres contextes d'intervention. Pensée initialement pour le secours en mer, cette cuisine pourrait être mobilisée dans d'autres situations d'urgence marquées par des contraintes logistiques fortes, par exemple sur d'autres navires humanitaires ou dans certains contextes de conflit. Pour Marie-Josée Ordener, « *cette cuisine vient des rivages et y trouve aussi l'une de ses destinations : pensée pour le Navire Avenir, elle doit trouver à se déployer à Marseille comme à Lampedusa au sein de cuisines solidaires, comme chez les particuliers faisant d'un étranger un hôte* » (Ordener, 2026).

Cette dynamique de diffusion peut être comprise comme une manière d'opérationnaliser l'agencéité dans des contextes variés : en proposant des outils concrets (livres de recettes, fiches techniques, traductions de recettes, etc.), le projet rend possible la réappropriation et l'adaptation de ces pratiques par d'autres. Il ne s'agit donc pas seulement de transmettre un modèle, mais d'ouvrir des pistes pour agir, quelles que soient les contraintes du contexte.

Certaines initiatives vont déjà dans ce sens. Un partenariat entre Action contre la faim et les cuisiniers des Grandes Tables a permis d'engager un programme de recherche-action visant à explorer les applications possibles de cette cuisine d'urgence dans les territoires. L'objectif est notamment d'examiner dans quelle mesure ces pratiques pourraient être mobilisées auprès de populations vivant dans des situations de grande précarité, par exemple dans des campements ou dans la rue. Cette articulation entre nutrition, santé, cuisine et action humanitaire constitue un champ encore relativement nouveau.

La question de la transférabilité dépasse cependant ces seuls contextes. Elle invite plus largement à réfléchir à la place de l'alimentation dans des environnements caractérisés par des contraintes extrêmes, qu'il s'agisse de contextes militaires, hospitaliers ou de dispositifs d'aide alimentaire. Dans chacun de ces cas, l'expérience de la cuisine d'urgence pose une question similaire : comment concevoir des repas capables de

répondre à la fois aux besoins physiologiques des personnes et à leurs besoins psychiques et relationnels ? Comment intégrer systématiquement la dimension de protection, de réassurance et de reconstruction dans les pratiques alimentaires ?

En ce sens, la cuisine d'urgence esquisse les contours d'une autre manière de (se) nourrir en situation de crise, où l'acte alimentaire ne relève plus seulement de la survie, mais participe à recréer des conditions minimales de lien et de capacité d'agir. Cette nouvelle écriture culinaire de l'urgence, pensée et portée par Navire Avenir, fait de l'acte de nourrir un espace sensible et relationnel, capable, malgré la violence des contextes, de redessiner le rapport à l'Autre et de maintenir de l'espoir pour l'Avenir.

BIBLIOGRAPHIE

Collectif PEROU (2026). *Nous sommes le rivage : dossier de candidature à l'UNESCO*. <https://www.noussommeslerivage.eu/>

Haidar, J. (2011). Common micronutrient deficiencies among food aid beneficiaries: Evidence from refugees in Ethiopia. *Ethiopian Journal of Health Development*, 25(3), 222-229.

Jaspars, S. (2000). *Solidarity and Soup Kitchens: A Review of Principles and Practice for Food Distribution in Conflict*. Overseas Development Institute.

Jeong, D., & Trako, I. (2022). *Cash and in-kind transfers in humanitarian settings: A review of evidence and knowledge gaps*. World Bank.

Navire Avenir (2024). Manifeste : Navire Avenir. *Borders In Globalization Review*, 5(2), [104-110.10.18357/bigr52202422080](https://doi.org/10.18357/bigr52202422080)

SOS Méditerranée (2026). *Les personnes rescapées*. <https://sosmediterranee.fr/temoignages-de-rescapes/>

Sphere Association (2018). *The Sphere handbook: Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response*. Sphere Association.

World Food Programme (2018). *Food and nutrition handbook*. <https://wfp.tind.io/record/59974?v=pdf>

Zask, J. (2026). *Donner à manger. Politique d'un geste ordinaire*. Premier Parallèle.

Entretiens

Guillaumat L., directrice adjointe des opérations, SOS Méditerranée, entretien téléphonique le 19/01/2026.

Orban De Xivry A., diététicienne en pédiatrie, Assistance Publique-Hôpitaux de Marseille, entretien téléphonique le 11/03/2026.

Ordener M-J., cofondatrice des restaurants des Grandes Tables de La Friche de la Belle de Mai, entretien téléphonique le 09/01/2026.

Chapitre 3

Repenser la ferme face aux enjeux agricoles : les nouveaux visages de l'agriculture

LUCILE **DAVID**, CORDÉLIA **DE RAMBUTEAU**,
THOMAS **GILLET**

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'agriculture française a dû nourrir la France en apportant les calories nécessaires à un prix correct et sans risques majeurs pour la santé publique, tout en s'ouvrant à une vocation exportatrice. Fondé sur l'intensification agricole (engrais non organiques, mécanisation, etc.) et la standardisation des productions, et combiné à la mondialisation des échanges, ce pacte sociétal – que l'on retrouve aux échelles européenne et internationale – a rempli sa promesse au prix de nombreuses externalités négatives. Celles-ci sont de diverse nature – environnementales, agronomiques, sanitaires, sociales, économiques, institutionnelles et politiques – et sont suffisamment nombreuses pour être difficilement évoquées de façon exhaustive.

À titre d'exemple, l'agriculture représente plus de 60 % de la consommation d'eau en France¹ et est le deuxième secteur émetteur de gaz à effet

de serre². L'intensification agricole est à l'origine de l'effondrement de la biodiversité (en France, le nombre d'oiseaux a décliné de 30 % et celui des insectes de 80 % en 30 ans) (LPO, 2025) et de la pollution des sols, de l'air et de l'eau³. Les liens entre exposition aux pesticides et certaines pathologies, notamment les cancers, sont aujourd'hui établis ou fortement suspectés (Inserm, 2021) et les enjeux de surnutrition sont désormais liés au surpoids (Fédération Française des Diabétiques, 2023). Les produits agricoles sont devenus des commodités mondialisées et interchangeables et la valeur ajoutée est majoritairement captée par des acteurs de l'aval de la filière qui concentrent le pouvoir de décision. Pour finir, la paysannerie française a quasiment disparu, passant de plusieurs millions d'agriculteurs à moins de 400 000 aujourd'hui⁴, et le renouvellement des générations reste compromis. Le nombre d'exploitations agricoles en France métropolitaine a ainsi

1. <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/prelevements-de-ressources-naturelles-en-france-etat-des-connaissances-en-2025>

2. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7728879?sommaire=7728903>

3. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7728899?sommaire=7728903>

4. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4806717>

chuté d'environ 20 % sur la dernière décennie⁵. Dans le même temps, leur taille continue de croître et désormais les exploitations de plus de 200 ha « *représentent une exploitation sur dix et concentrent un tiers des surfaces agricoles*⁶ ».

Ainsi, les agriculteurs sont aujourd'hui pris entre le marteau et l'enclume d'une agriculture productiviste qui nourrit et aggrave les externalités négatives dont ils sont les premières victimes. Or, la problématique du renouvellement des générations pourrait représenter une opportunité pour repenser l'agriculture face à ces enjeux contemporains. Dans ce chapitre, nous avons donc choisi de présenter des initiatives originales pouvant incarner ces nouveaux modèles agricoles. La première synthèse présente le réseau Paysans de nature, qui entend réinscrire la biodiversité au cœur des fermes et du métier d'agriculteur. La deuxième synthèse analyse le modèle économique des fermes collectives, qui proposent une autre organisation du travail et visent une production diversifiée à destination des circuits courts. Pour finir, la troisième synthèse introduit la coopérative Les Fermes Partagées qui travaille sur le passage à l'échelle de ces initiatives via leur fédération et des actions de promotion, sensibilisation, formation et accompagnement.

BIBLIOGRAPHIE

Fédération Française des Diabétiques (2023). *L'obésité : une progression inquiétante*. <https://www.federationdesdiabetiques.org/federation/actualites/lobesite-une-progression-inquietante>

Inserm (2021). Pesticides et santé - Nouvelles données. <https://www.inserm.fr/expertise-collective/pesticides-et-sante-nouvelles-donnees-2021>

LPO (2025). *Agriculture et biodiversité*. <https://www.lpo.fr/la-lpo-en-actions/developpement-durable/agriculture/agriculture-et-biodiversite>

5. https://www.inrae.fr/sites/default/files/styles/richtext_xlarge/public/jpg/RESSOURCES%237_infographie%20Agri%20fran%C3%A7aise%202020%20page%20enti%C3%A8re_page-0001.jpg?itok=wKoCb3m

6. <https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/disaron/Chd2511/detail/>

Le réseau Paysans de nature : faire de l'installation agricole un outil de défense de la biodiversité sauvage

LUCILE DAVID

MOTS-CLÉS : AGRICULTURE ET BIODIVERSITÉ SAUVAGE, INSTALLATION AGRICOLE, GOUVERNANCE TERRITORIALE, DIALOGUE TERRITORIAL

Paysans de nature émerge au milieu des années 2010 en Vendée, dans le sillage de trajectoires de naturalistes¹ devenus agriculteurs. Le projet naît du constat d'échec des politiques environnementales et agricoles à endiguer l'effondrement de la biodiversité sauvage. Son objectif est de créer, à l'échelle locale, des espaces d'interconnaissance entre paysans, naturalistes, habitants et organisations agricoles et environnementales. Ces alliances visent à multiplier les fermes où la biodiversité sauvage est considérée comme une priorité. Elles permettent de mobiliser connaissances et outils fonciers, agricoles et environnementaux, pour protéger et accroître la biodiversité au sein des systèmes agricoles.

En quoi le réseau Paysans de nature participe-t-il à transformer les relations entre agriculture et biodiversité dans les territoires ?

Pour répondre à cette question, nous analyserons d'abord la transformation des représentations opérée par ce projet, puis la réorganisation des relations territoriales qu'il suscite, avant d'examiner ses traductions institutionnelles et les enjeux de son essaimage.

CHANGER LE REGARD SUR LA FERME, LA BIODIVERSITÉ ET LE MÉTIER AGRICOLE

La biodiversité pensée en dehors des zones agricoles

Dans un pays où l'agriculture occupe près de 50 % du territoire², contre seulement 0,95 % d'aires sous protection forte³, la question n'est pas de sanctuariser des espaces naturels mais de transformer les usages des terres agricoles. C'est la position des professionnels de la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) qui choisissent de s'installer en agriculture dans le marais breton vendéen au début des années 2000. Face à l'effondrement de la biodiversité en zone agricole, ils font un pari : considérer l'agriculture comme un levier de conservation. Car les dispositifs actuels sont jugés insuffisants, les mesures agroenvironnementales et climatiques (MAEC)⁴ échouent à transformer le rapport au vivant et pénalisent parfois les parcelles jugées « trop naturelles ». Par exemple, certaines zones riches en biodiversité (ronciers, mares, prairies humides) peuvent être considérées comme improductives et être exclues

En raison de la contrainte de longueur du document, le masculin générique est utilisé pour désigner l'ensemble des personnes, sans intention d'exclure les femmes.

1. Spécialistes de zoologie ou de botanique de terrain ou, plus généralement, amateurs de sciences naturelles.

2. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7728859>

3. <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/la-biodiversite-en-france-extrait-du-bilan-environnemental-2024>

4. Dispositifs de la politique agricole commune (PAC) rémunérant des pratiques agricoles favorables à l'environnement.

de la surface agricole utile, entraînant une perte d'aides. De plus, certaines mesures imposent des calendriers qui ne correspondent pas aux dynamiques écologiques. Cette exclusion réciproque entre agriculture et biodiversité est l'héritage d'une modernisation qui a réduit la nature à une « *matière muette et réticente qu'il faut faire produire* » et le sauvage à des « *nuisibles* » gênant la production⁵. Le projet Paysans de nature propose un basculement : repenser la ferme comme une réserve naturelle et nourricière où la défense du sauvage devient un objectif central.

L'émergence du « paysan-naturaliste »

La trajectoire de ces professionnels de la protection de l'environnement qui font le choix de « *devenir paysan pour mettre en pratique ses idées sur la protection de la nature* » (Dulac & Signoret, 2018) fait émerger une nouvelle figure : le « paysan-naturaliste ». Souvent issus d'une reconversion, ces « *bifurqueurs*⁶ » voient l'installation agricole comme un moyen d'agir directement pour la biodiversité et de réconcilier deux mondes. La ferme n'est plus seulement un outil de production mais un espace à vocation écologique, qui valorise savoirs et observations sensibles en même temps qu'expertise technique pour produire.

Un engagement formalisé et accompagné

L'initiative connaît un succès évident. En 2025, l'association compte en effet 215 fermes engagées qui s'étendent sur plus de 12 000 hectares. L'entrée dans le réseau se concrétise par la signature d'une charte d'engagement tripartite entre le paysan, une structure locale comme la LPO chargée de l'animation territoriale et l'association nationale Paysans de nature. Ces engagements concernent : les pratiques agricoles compatibles avec la défense du vivant (absence de produits chimiques de synthèse), le maintien d'espaces non productifs, la participation aux inventaires

naturalistes⁷ et au dialogue permanent pour la nature, une contribution à l'installation de nouveaux paysans favorables à la biodiversité par l'accueil de stagiaires, le parrainage ou la veille foncière. Ces fermes bénéficient d'un accompagnement par une organisation locale chargée de l'animation du projet pour l'association Paysans de nature, notamment afin de valoriser leur orientation écologique sans passer par un dispositif de certification marchande.

Réconcilier production agricole et protection de la biodiversité sauvage

La ferme devient donc un espace à double vocation, agricole et écologique. La biodiversité sauvage est l'un des objectifs du système de production, notamment par la création « d'espaces de renaturation paysanne ». Cette approche de la ferme comme « réserve naturelle et nourricière », remet en question deux idées reçues : les agriculteurs seraient incapables de protéger la nature et l'agriculture serait incompatible avec la sauvegarde d'une biodiversité non cultivée. Pour Thomas, paysan, l'observation de la disparition du râle des genêts⁸ et de la transformation des prairies de son enfance, conduit à affirmer : « *Si nous, agriculteurs, on n'a pas la capacité de préserver les milieux par nos pratiques, je ne vois pas qui l'a* » (Rabu, 2026). Concilier production agricole et renaturation des espaces s'inscrit nécessairement dans une démarche de temps long qui suppose des outils juridiques adaptés pour sécuriser durablement la ferme et son engagement pour le vivant. L'installation de fermes favorables à la biodiversité offre néanmoins un levier d'action rapide : « *Une installation agricole se prépare en deux ans, alors que la création d'une réserve naturelle, c'est dix ou vingt ans de négociation* »⁹.

5. Morizot B. (2024). #95 Les rencontres des Fermes Paysannes & Sauvages Partie 1 Fertilité | Agroécologie Voyageuse. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Oh0wnp551GQ>

6. Terme désignant des personnes qui changent de trajectoire professionnelle pour s'engager dans des activités jugées plus cohérentes avec les enjeux écologiques et sociaux.

7. L'inventaire naturaliste est le recensement le plus exhaustif possible de l'ensemble des espèces (faune, flore) présentes sur une surface donnée.

8. Le râle des genêts (*Crex crex*) : oiseau migrateur des prairies de fauche, de la famille des Rallidés. Espèce en fort déclin en Europe, il est menacé par l'intensification agricole, les fauches précoces et mécanisées qui détruisent les nichées ainsi que par la disparition des prairies naturelles.

9. Molinié, C. (2020). *Paysans sentinelles*. Real productions. <https://www.capuseen.com/films/7915-paysans-sentinelles>

Les principes de viabilité économique des fermes engagées

Plusieurs principes se dégagent. La rentabilité des fermes repose souvent sur une stratégie de sobriété économique : faible niveau d'investissement, réduction des charges et recherche d'autonomie technique (matériel limité, valorisation de la végétation spontanée, races rustiques). Cette logique permet de limiter l'endettement et de réduire la dépendance aux intrants. Les revenus reposent également sur une diversification des ressources : vente directe et circuits courts, aides publiques (notamment PAC ou MAEC), activités de médiation ou d'accueil à la ferme. Enfin, les systèmes de production privilégient une robustesse économique fondée sur l'autonomie et la maîtrise des charges.

Paysans de nature constitue donc un outil de protection de la nature reposant sur une transformation des représentations de la ferme et du métier agricole. Ce basculement représente une innovation cognitive ; mais elle doit être associée à de nouvelles relations au sein des territoires pour assurer son essaimage et sa possible institutionnalisation via une reconnaissance politique et sociale.

FAIRE DES ALLIANCES ET ORGANISER LA COOPÉRATION À L'ÉCHELLE LOCALE

Les groupes locaux : cœur opérationnel du projet

Paysans de nature se décline aujourd'hui en trois dimensions complémentaires : un projet porteur d'un nouveau récit sur la ferme et le vivant, un réseau d'acteurs qui le fait vivre dans les territoires et une association nationale qui en structure le déploiement.

Au niveau local, ce sont des paysans du réseau qui se mettent en lien avec des organisations environnementales ou agricoles. Le réseau organise son action à l'échelle d'un bassin de vie, c'est-à-dire « *un territoire où les gens se croisent et se connaissent* » (Bondoï, 2025), généralement dans un rayon de 20 à 30 kilomètres ou à moins d'une heure de trajet. Un groupe local ne possède pas de structure juridique ; c'est un espace d'interconnaissance et de coopération entre volontaires : paysans, naturalistes, habitants, et parfois collectivités ou organisations agricoles. L'animation est ensuite assurée par une

ou plusieurs organisations partenaires. Il peut s'agir d'associations de protection de la nature (LPO, conservatoires d'espaces naturels – CEN), de structures d'éducation à l'environnement (CPIE), d'organisations agricoles (ADEAR, GAB, Civam) ou de gestionnaires d'espaces naturels (parcs naturels régionaux, réserves naturelles). Dans l'Allier par exemple, le groupe local est coanimé par la LPO Allier et le CEN. Ces organisations signent une convention avec l'association nationale Paysans de nature et mobilisent du temps salarié dédié. Elles ont un rôle d'interface entre les mondes agricole et naturaliste, en apportant des connaissances écologiques et en accompagnant les fermes.

Les activités des groupes locaux varient selon les territoires : visites de fermes, chantiers participatifs, événements publics ou actions de sensibilisation. Les organisations animatrices mobilisent des acteurs du territoire pour des initiatives telles que le dialogue permanent pour la nature. À travers ces rencontres, les groupes locaux contribuent à décloisonner des mondes qui travaillent souvent en parallèle.

Le dialogue permanent pour la nature : un espace de dialogue territorial

Outil central du réseau, le dialogue permanent pour la nature est un dispositif participatif inspiré de Nature & Progrès et de son système participatif de garantie¹⁰. La logique de contrôle est ici remplacée par un dialogue territorial horizontal entre paysans, naturalistes et habitants du territoire fondé sur la curiosité et l'apprentissage mutuel.

Ce dialogue permanent pour la nature se déroule en deux étapes : d'abord les visites de fermes puis la commission de progrès biodiversité. La visite de ferme réunit pendant environ trois heures un paysan accueillant, un paysan visiteur et un habitant du territoire. À l'aide d'une trame d'enquête et de catalogues de pratiques favorables à la biodiversité, ils échangent autour de quatre thèmes : les infrastructures

10. Les systèmes participatifs de garantie (SPG) sont des dispositifs d'évaluation et d'amélioration fondés sur la participation des producteurs et des consommateurs. Contrairement aux certifications tierces, ils reposent sur des visites croisées, des échanges collectifs plutôt que sur un contrôle externalisé.

agroécologiques¹¹, les itinéraires techniques, la provenance des ressources (intrants, alimentation, énergie) et les engagements sociétaux. Quelque temps plus tard, la commission de progrès biodiversité rassemble toutes les personnes ayant participé aux visites et au moins un naturaliste. Durant cette étape sont choisis avec les paysans au moins deux axes de progression mesurables, dont l'évolution sera évaluée lors du dialogue permanent pour la nature suivant.

Les organisations locales chargées de l'animation territoriale organisent les visites et mobilisent des naturalistes salariés ou bénévoles pour leur connaissance des enjeux écologiques locaux, afin d'éclairer les échanges sans les placer en position d'expertise descendante. La mixité des participants vise à favoriser un apprentissage collectif et participe à la construction d'une culture commune autour de la conciliation entre pratiques agricoles et biodiversité non cultivée. Anne, une participante, explique que visiter ces fermes lui procure « *beaucoup de joie et d'enthousiasme* » ; ces rencontres constituent « *un antidote à l'éco-anxiété* » car « *ça montre qu'une autre manière de faire est possible, et qu'on peut en vivre. C'est très réjouissant de voir des paysans qui connaissent leur milieu, qui s'intéressent aux plantes, aux animaux* » (Noblet, 2026).

Cultiver de nouvelles vocations agricoles

Au-delà de l'accompagnement des fermes, le projet Paysans de nature cherche à montrer au public non issu de l'agriculture que celle-ci peut constituer une voie professionnelle n'excluant pas la protection de la nature. Le réseau cherche ainsi à « *cultiver des porteurs de projet* ». Romary, paysan membre du réseau explique : « *Tout le monde cherche du foncier agricole, tout le monde cultive des porteurs de projet ; tous ensemble, on essaye de monter des installations agricoles en faveur de la biodiversité* » (Courtois, 2026). L'objectif est de faire découvrir l'agriculture comme étant un moyen d'agir pour la biodiversité, y compris pour des personnes qui se destinent initialement à des métiers de la conservation. C'est pourquoi on

peut lire sur le site de l'association : « *Vous avez envie d'être gestionnaire d'espace naturel ? Vous pouvez le faire en devenant agricultrice ou agriculteur !* » (Paysans de nature, 2026a). L'accueil de stagiaires constitue un levier concret de cette démarche. Sur sa ferme, Solène en accueille chaque année plusieurs pour « *faire découvrir d'autres formes d'agriculture que ce que l'on montre habituellement, faire connaître l'AMAP et expérimenter les relations avec les habitants* » (Sacré, 2026).

Les transformations des relations entre acteurs du territoire

Pour les paysans, le réseau constitue aussi un moyen de rompre l'isolement agricole, d'échanger avec d'autres professionnels. Pour les organisations de protection de la nature, ces coopérations ouvrent de nouveaux leviers d'action ; elles peuvent donner accès à des financements ou à des partenariats agricoles inattendus. En Bretagne par exemple, le réseau a été approché par la coopérative Biolait¹². Or les fermes laitières représentent de grandes surfaces agricoles, offrant ainsi un potentiel d'impact significatif pour la restauration de la biodiversité.

Enfin, les dialogues permanents pour la nature permettent d'impliquer les habitants dans les questions agricoles et environnementales locales, de transmettre des connaissances naturalistes. Ainsi, des liens se tissent progressivement pour faire émerger des dynamiques locales autour de la biodiversité.

INSTITUTIONNALISATION DU RÉSEAU PAYSANS DE NATURE

Cadre national et adhésions

L'association nationale, créée en 2021, exerce à l'échelle du territoire français. Elle n'a pas vocation à mettre en œuvre des actions de terrain mais à définir un cadre commun pour garantir la cohérence du projet et accompagner son déploiement dans les territoires. Le principe est d'articuler et de partager une vision nationale avec une forte autonomie locale.

L'adhésion à l'association est ouverte à toutes les personnes physiques ou morales souhaitant

11. Les infrastructures agroécologiques (IAE) sont des éléments semi-naturels du paysage agricole (haies, mares, prairies, bosquets, bandes enherbées, murets, tas de pierres, etc.) qui offrent des habitats à la faune et contribuent au fonctionnement écologique des agroécosystèmes.

12. Biolait est le premier collecteur de lait biologique en France.

s'engager pour la défense de la biodiversité et l'installation agricole. Elle est matérialisée par le versement d'une cotisation annuelle. Les personnes physiques contribuent à hauteur de 15 € par an tandis que les personnes morales s'acquittent d'une cotisation de 100 € (montants 2026). En 2025, trois cent quatre-vingt-neuf personnes ou structures ont adhéré à Paysans de nature, un chiffre qui reflète une croissance moyenne de 45 % par an (Paysans de nature, 2026b) : parmi elles, 215 paysans, 37 structures environnementales ou agricoles, 12 formateurs ou enseignants-chercheurs et 125 autres citoyens (Figure 1). La gouvernance de l'association est structurée en cinq collèges correspondant aux catégories d'acteurs : organisations territoriales, autres structures, paysans, monde de la formation, citoyens. Les orientations stratégiques sont discutées au sein des instances statutaires (assemblée générale, conseil d'administration et bureau), ce qui permet d'inscrire les décisions dans une logique collective.

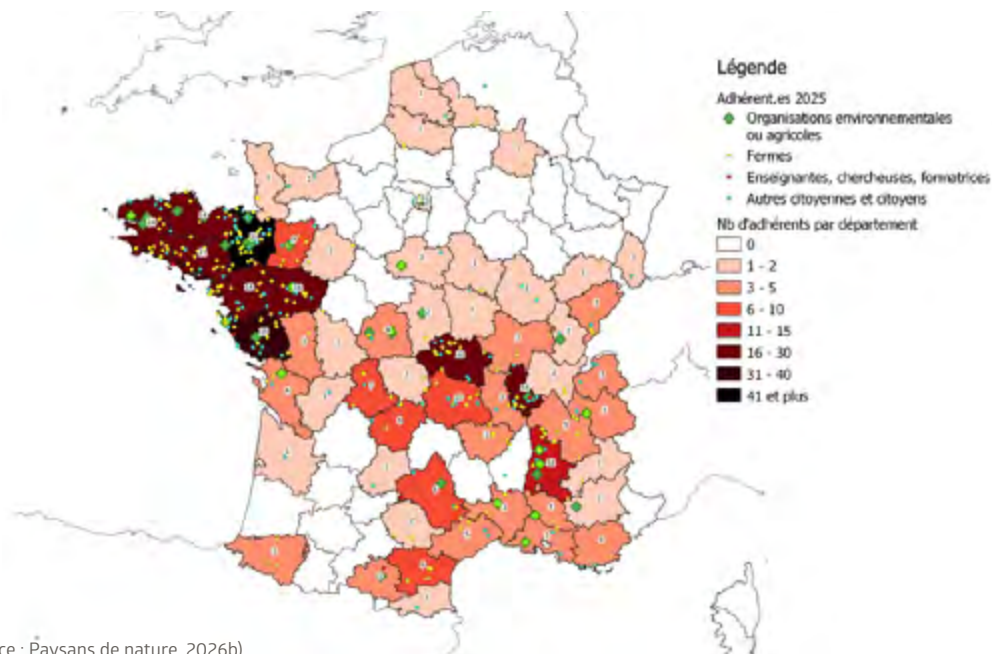
Concrètement, le niveau national joue un rôle d'animation et de coordination : il gère la marque Paysans de nature® dont l'usage est réservé aux structures et fermes engagées dans le projet,

élabore et actualise les chartes, signe les conventions avec les fermes et structures partenaires, diffuse les outils et facilite leur appropriation. Il assure également la valorisation des actions locales à travers différents supports et formats (site internet, réseaux sociaux, webinaires, rencontres nationales, interventions extérieures). Deux animatrices salariées assurent ce travail.

Les structures régionales : un échelon d'appui non systématique

Entre les échelles nationale et locale, certaines régions disposent d'une coordination régionale portée ou coanimée par une association environnementale ou agricole (par exemple, la fédération régionale de l'agriculture biologique de Provence-Alpes-Côte d'Azur avec le Groupe Chiroptères de Provence). Elle contribue à structurer le réseau à l'échelle régionale en facilitant les échanges entre groupes locaux, en formant aux outils du projet, en accompagnant de nouveaux groupes et la recherche de financements. Cet échelon est toutefois facultatif : le fonctionnement du réseau repose avant tout sur les dynamiques de groupes locaux (Figure 2).

FIGURE 1. RÉPARTITION DES ADHÉRENTS DE L'ASSOCIATION EN 2025



(Source : Paysans de nature, 2026b)

FIGURE 2. STRUCTURATION TERRITORIALE DE PAYSANS DE NATURE EN 2024

(Source : Paysans de nature, 2025)

Formalisation de l'identité de l'association

À mesure que le réseau s'étend à l'échelle nationale, la formalisation de son identité se précise. La marque Paysans de nature®, déposée à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) en 2017 par la LPO Pays de la Loire, a été cédée à l'association Paysans de nature. Sa signature graphique, représentant une pie-grièche écorcheur (Figure 3), a été déposée en 2024 par l'association nationale. Son usage est régi par un règlement interne qui en interdit l'utilisation sur des produits destinés à la vente. Ce choix est assumé : une attractivité commerciale propre à la marque serait contraire à la volonté de promouvoir l'agriculture et l'installation paysanne en dehors de tout intérêt financier (Dulac & Signoret, 2018). L'identité du réseau repose également sur un ensemble de textes fixant un cadre commun : document fondateur, charte d'engagement et statuts de l'association. Enfin, des conventions sont signées entre l'association nationale et les structures animatrices afin de formaliser leurs collaborations autour d'un enjeu commun : multiplier les espaces à vocation écologique en zone agricole.

FIGURE 3. REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE LA MARQUE PAYSANS DE NATURE®

(Source : Paysans de nature, <https://www.paysansdenature.fr/>)

Formation et diffusion des outils pour l'essaimage du projet

Paysans de nature a été reconnu comme organisme de formation en décembre 2024, marquant une nouvelle étape d'institutionnalisation qui s'accompagne d'une évolution des modalités de transmission avec la reconnaissance des paysans comme formateurs.

Production et diffusion du nouveau récit

Pour diffuser son récit, le réseau s'appuie sur diverses ressources : le livre Paysans de nature, le documentaire Paysans sentinelles, des événements, expositions, sorties nature, relais médiatiques. Un récit qui rend visible et désirable une autre agriculture mais qui repose sur un équilibre délicat : valoriser des expériences inspirantes sans en faire des figures idéalisées, ni occulter les contraintes et difficultés quotidiennes auxquelles elles font face.

Veille et négociations pour l'accès au foncier

L'installation est un levier central du projet, or elle dépend de l'accès au foncier. À l'échelle locale, les groupes assurent donc une veille foncière et orientent les porteurs de projet agricole vers les partenaires compétents. Dans certains territoires, des dispositifs spécifiques sont expérimentés. C'est le cas en marais breton avec la « fabrique de belles installations », une commission dédiée à l'installation mise en place par le groupe local. Composée de paysans et d'autres citoyens, elle propose un espace pour réfléchir collectivement à la transmission foncière entre fermes existantes et porteurs de projet d'installation. Le réseau négocie également l'accès à des terres à fort enjeu écologique, parfois détenues par des structures de protection de la nature ou des gestionnaires d'espaces naturels, pour leur mise en valeur agricole tout en garantissant leur

préservation. Enfin, l'association encourage le recours à des outils juridiques tels que les obligations réelles environnementales ou le bail rural à clauses environnementales afin d'inscrire la protection de la biodiversité dans la durée. L'enjeu est de contribuer à l'appropriation de ces instruments par les acteurs locaux¹³.

LIMITES ET ENJEUX DE L'ESSAIMAGE

Du territoire exceptionnel à la nature ordinaire

Le modèle s'est développé dans le marais breton vendéen, territoire fortement doté en dispositifs environnementaux (espaces naturels sensibles, Natura 2000) et en associations de protection de l'environnement. Son extension vers des territoires agricoles dits de « nature ordinaire » modifie les modalités d'action du réseau. Les enjeux de biodiversité y sont moins reconnus et les revenus agricoles y reposent davantage sur la production (Bondoï, 2025). Le réseau doit donc démontrer que son modèle peut être viable partout.

Du gestionnaire au rénovateur

En zone dite ordinaire, le paysan doit devenir un acteur de la renaturation. Il doit utiliser l'outil de production pour transformer une terre agricole dégradée en un « espace de renaturation paysanne » (nouveau terme de la charte des paysans et paysannes de nature ; Paysans de nature, 2026c). C'est un engagement qui suppose un basculement cognitif important, une décision qui n'est pas évidente.

Transmission des savoirs naturalistes

L'ouverture du réseau à des profils moins spécialisés constitue une opportunité, mais comment transmettre une culture de l'alliance avec le vivant ? Sans accompagnement, le risque est de réduire les traductions pratiques à des aménagements ponctuels (haies, nichoirs, mares) perçus comme de simples outils de compensation sans vision écosystémique. Comment favoriser un basculement de posture radical, remplaçant la logique de maîtrise et de productivité par

l'observation sensible et la « coproduction multispécifique » ? Le rôle des organisations animatrices et du dialogue permanent pour la nature semble stratégique pour favoriser une montée en compétences collectives.

Pérennisation des réseaux locaux

La pérennité des groupes d'interconnaissance repose sur plusieurs conditions. Tout d'abord, une animation territoriale, portée par une organisation locale capable de mobiliser des financements, d'organiser des rencontres et d'entretenir les dynamiques collectives ; mais aussi la présence d'un réseau d'acteurs volontaires pour enrichir les échanges et éviter que l'expertise ne relève que de l'association accompagnatrice. La reconnaissance des collectivités locales constitue également un facteur important de pérennisation : elle garantit des coopérations autour de la gestion de certaines terres, ou la reconversion de friches en installations agricoles. Enfin, l'élargissement du nombre de paysans engagés apparaît déterminant pour diffuser progressivement d'autres pratiques agricoles et transformer les représentations de la biodiversité dans les territoires.

CONCLUSION

Le réseau Paysans de nature propose une transformation profonde des relations entre agriculture et biodiversité. En redéfinissant la ferme comme une réserve naturelle et nourricière, en faisant émerger la figure du paysan-naturaliste, il contribue à déplacer les représentations du métier agricole et de la vocation des terres agricoles : « *Il s'agit bien de ré-encastrement culturellement la paysannerie dans un projet de société émancipateur dont elle est l'un des souffles* » (Coutellec, 2025). À travers les groupes locaux et le dialogue permanent pour la nature, il organise de nouvelles formes de coopération territoriale entre paysans, naturalistes et habitants. L'essaimage de son modèle de pensée et d'actions repose sur certaines conditions, notamment : arriver à démontrer et convaincre qu'il peut être déployé au-delà des territoires écologiquement remarquables et contribuer à la protection du vivant dans les espaces agricoles ordinaires d'une part, et faire de l'accompagnement un levier essentiel et de long terme qui va au-delà du seul processus d'installation d'autre part.

13. Lysiak O. 2025. #155 L'accès aux terres pour des fermes qui prennent soin du Vivant (1/2) Atelier lors des Rencontres Paysans de nature. Youtube. <https://youtu.be/Mj8BF5s-q1I?si=1hhHCokvt9Og4KEJ>

BIBLIOGRAPHIE

Bondois, C. (2025). *Agriculture et biodiversité, multiplier les mondes ?* [Master 2 Gestion des territoires, développement local]. Université Lyon 2. <https://www.paysansdenature.fr/wp-content/uploads/2025/09/2025-memoirem2-gtdl-bondois.pdf>

Coutellec, L. (2025). *Devenirs paysans : Pour une paysannerie émancipatrice*. Le Bord de l'eau.

Dulac, P. & Signoret, F. (2018). *Paysans de nature : réconcilier l'agriculture et la vie sauvage*. Delachaux et Niestlé.

Paysans de nature (2025). *Rapport d'activité 2024*. https://www.paysansdenature.fr/wp-content/uploads/2025/03/rapport_activite_2024.pdf

Paysans de nature (2026a). *Accueil de stagiaires et volontaires dans les fermes du réseau*. Paysans de nature. <https://www.paysansdenature.fr/faire-un-stage/>

Paysans de nature (2026b). *Rapport d'activité 2025*. <https://www.paysansdenature.fr/documents/rapport-dactivites-2025/>

Paysans de nature (2026c). *Charte des paysannes et paysans de nature – version du 8 mars 2026*. https://www.paysansdenature.fr/wp-content/uploads/2026/03/2026_0308_nouvellecharte-des-paysannes-et-paysans.pdf

Entretiens

Courtois R., paysan de nature, entretien téléphonique le 16/02/2026.

Noblet A., habitante adhérente, entretien le 17/02/2026 à l'Orbrie.

Rabu T., paysan de nature, entretien téléphonique le 20/01/2026.

Sacré S., paysanne de nature, entretien téléphonique le 12/01/2026.

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Animatrices de groupes locaux, entretiens téléphoniques les 12 et 13/11/2025.

Léty D., coordinateur, Paysans de nature région Bretagne, entretien téléphonique le 20/01/2026.

Pariset P., Paysan de nature, entretien téléphonique le 12/01/2026.

Signoret F., co-fondateur du réseau Paysans de nature, entretien téléphonique le 27/11/2025.

Évaluation du modèle économique des fermes collectives

CORDÉLIA DE RAMBUTEAU

MOTS-CLÉS : INSTALLATION AGRICOLE, CIRCUITS COURTS, AGROÉCOLOGIE, MODÈLE ÉCONOMIQUE, COLLECTIF

« **L'**agriculture en collectif, c'est clairement ce qui me donne un peu d'espoir. Parce que le métier d'agriculteur est un métier globalement peu attractif... Travailler à plusieurs, ça permet d'avoir des week-ends. De partager la responsabilité, de ne pas avoir tout sur le dos. Peut-être de limiter les suicides aussi... Ça permet d'avoir des fermes complètes, qui peuvent proposer une large gamme de produits. » Cette remarque d'un employé de Terre de Liens (Duval, 2023) résume en quelques phrases la promesse des fermes collectives. Les chiffres sont connus : d'ici 2030, en France, près de la moitié des agriculteurs seront partis à la retraite. L'INRAE estime aujourd'hui que seul un départ à la retraite sur trois sera remplacé (Foucaud-Scheunemann *et al.*, 2025). Le renouvellement des générations est donc un enjeu majeur, mais les obstacles sont nombreux pour ceux qui veulent s'installer : coût élevé des fermes, revenu agricole trop faible, en particulier au démarrage ; premières années éprouvantes, notamment en termes de charge de travail. La liste est longue. Certains porteurs de projet sont donc prêts à explorer des formes d'installation alternatives, comme la ferme collective.

En s'appuyant sur la proposition de Delphine Laurant (Laurant, 2022), la définition de cet objet flou qu'est la ferme collective sera volontairement réduite ici à un collectif de trois personnes ou plus, qui a des activités agricoles (auxquelles peuvent s'ajouter des activités non agricoles). De plus, au moins deux des associés n'ont pas de lien familial. Le collectif se définit alors comme étant une « ferme collective » et revendique des valeurs fortes : horizontalité, renouveau des modèles

agricoles, pratiques agroécologiques (voire agriculture biologique).

L'objectif de cette étude est d'évaluer la pertinence des modèles économiques défendus par ces fermes collectives à partir d'un petit échantillon. Cet échantillon ne reflète pas la diversité des fermes collectives mais nous fournit des indicateurs pour comprendre leur complexité, les points qui les rendent vulnérables et les enjeux que soulève leur multiplication. Des entretiens ont été menés avec plus d'une demi-douzaine de personnes dans des fermes collectives principalement localisées dans le quart Sud-Est de la France, mais aussi avec des acteurs de l'accompagnement agricole : l'association pour le développement de l'emploi agricole et rural (ADEAR) du Gard, la chambre d'agriculture de Saône-et-Loire, la référente Terre de Liens d'une des fermes. Les fermes interrogées dans le cadre de cette étude développent un système de polyculture-élevage avec complémentarité des ateliers. Elles priorisent circuits courts et transformation à la ferme pour conserver la valeur ajoutée et ainsi pouvoir rémunérer l'ensemble des travailleurs (associés et salariés éventuels).

PORTRAIT DES FERMES COLLECTIVES ET DE LEURS FERMIS

Pour commencer, un rapide profil des membres de ces collectifs. Souvent, ils sont non issus du milieu agricole (ou NIMA), et leurs caractéristiques ont été bien décrites par la recherche : plus diplômés que la moyenne des agriculteurs (on croise beaucoup d'ingénieurs agronomes), fréquemment en reconversion. Ils font le plus souvent le choix de l'agriculture biologique. Ils

apportent une nouvelle manière d'envisager leur métier. Par exemple, sur le sujet de la pénibilité du travail, ils se distancient du « dur labeur » (Annes & Handfield, 2020) valorisé par les agriculteurs issus du milieu agricole. De manière générale, les reconvertis ont des attentes quant à la qualité de leurs conditions de travail au sens large et cette préoccupation est au fondement du modèle de la ferme collective. Ces projets collectifs défendent une qualité de vie « normale », qui passe par un salaire décent (un SMIC, voire une fois et demie le SMIC dans les fermes qui « roulent ») et du temps libre.

Le nombre d'associés influence le type et le nombre d'ateliers à la ferme : il s'agit d'assurer à la fois un revenu suffisant et un domaine réservé à chacun, pour une gouvernance apaisée des fermes. Au-delà de quatre ou cinq associés, la complémentarité est une condition essentielle : elle est agronomique d'abord, l'élevage fournissant aux cultures amendement et fertilisants tandis que les cultures et les coproduits nourrissent en retour les animaux ; elle est économique ensuite, l'enjeu étant de proposer une large gamme de produits et d'encaisser plus facilement les aléas du marché ou du climat ou encore de compenser la faible rentabilité de certaines activités. Par exemple, la paysannerie-boulangerie et le maraîchage cohabitent avec une activité d'élevage moins rémunératrice. Certains agriculteurs font également le choix de la pluriactivité, notamment dans la phase d'installation. Elle est sécurisante, surtout dans le cadre d'une activité salariée, en particulier lors de cette première phase durant laquelle il est souvent difficile de se rémunérer convenablement. Ces fermes sont souvent intensives en travail et recrutent beaucoup de main-d'œuvre, du fait de la multiplicité des ateliers, des choix techniques qui sont faits en agriculture biologique et des choix des circuits de commercialisation (accent mis sur les circuits courts). On y croise des salariés, des *woofers*¹ et d'autres bénévoles (proches ou membres d'une association partenaire comme Terre de Liens).

Les statuts juridiques de ces exploitations varient et se combinent parfois : par exemple, on peut créer un groupement agricole en commun

(GAEC)² pour la ferme et une société civile immobilière (SCI)³ pour les bâtiments. La société coopérative et participative ou société coopérative de production (Scop)⁴, forme juridique plus récente, permet aux associés d'être salariés de la structure (donc de cotiser pour le chômage et la sécurité sociale, d'avoir des congés, etc.) sous condition qu'ils puissent se verser un Smic. Le choix des statuts est guidé par plusieurs paramètres : objectifs des associés, contraintes financières, contraintes d'accès aux aides, nombre d'ateliers. Chaque type de statut oriente à son tour la gouvernance de la ferme (pouvoirs de décision, répartition du travail et des bénéfices, gestion des règles de fonctionnement). Derrière cette diversité de projets et d'organisations, le groupe fondateur partage des valeurs et priorités communes. En amont de l'installation, le collectif vise ainsi l'accès à des terres ou à des fermes suffisamment grandes à coût supportable, sachant qu'aujourd'hui le prix d'achat d'une ferme peut atteindre le million d'euros, pour peu qu'il y ait des bâtiments. Au vu des prix moyens à l'hectare, un agriculteur peut avoir à déboursier autour de 400 000 €, uniquement en achetant les terres ! Être à plusieurs, c'est aussi pouvoir regrouper les apports, notamment les dotations jeune agriculteur (DJA)⁵, afin de limiter l'endettement individuel. Les entrées et sorties du métier sont ainsi facilitées. Une fois installé, le collectif s'emploie à développer une gestion du temps de travail équitable et vivable à travers la possibilité de partager les astreintes et la charge de travail, d'avoir des vacances, des week-ends, un congé parental. La maîtrise du temps de travail est une priorité partagée, précisément régulée au travers de divers arrangements et procédures : il est possible de noter les heures et éventuels dépassements, de « rattraper ses heures » sur des activités annexes à l'activité

2. Un GAEC est une société civile agricole permettant à des agriculteurs de réaliser un travail en commun dans des conditions comparables à celles existant dans les exploitations à caractère familial.

3. Une SCI est une structure juridique constituée *a minima* de deux personnes, chacune ayant le statut d'associé, permettant de gérer un ou plusieurs biens immobiliers dans un but non commercial.

4. Une Scop est une société dont les salariés sont les associés majoritaires.

5. Dotation jeune agriculteur ou DJA : aide à l'installation fournie par l'État à tout agriculteur de moins de 40 ans.

1. Travailleur agricole à temps partiel contre logement et nourriture.

agricole (comptabilité, gestion, entretien du lieu commun quand il y en a un) et de prendre une astreinte en plus.

Pour que cette gestion du temps soit possible, l'entraide est un principe cardinal, d'autant que les ateliers n'ont souvent pas les mêmes calendriers et pics de travail. Autre principe qui va de pair avec l'entraide : la mutualisation des outils, sur lesquels on peut investir à plusieurs, de la logistique, de la gestion de la ferme, et de la commercialisation. Ainsi, les associés peuvent se relayer sur les marchés de plein vent et limiter les astreintes, puisqu'en général un seul associé gère un marché. La mutualisation permet également de développer une vraie gamme qui à son tour va justifier potentiellement l'ouverture d'une boutique à la ferme et attirer les clients.

En effet, le socle du modèle est la performance économique, qui permet de rémunérer les travailleurs et de libérer du temps.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE QUI DOIT CONVAINCRE LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT AGRICOLE

Dans le cadre d'une installation, il faut convaincre différents acteurs, institutionnels (la société d'aménagement foncier et d'établissement rural ou Safer⁶, la chambre d'agriculture) ou privés (les banques) que le projet est solide. Comme le souligne une salariée de la chambre, ces structures vont « *étudier l'ensemble du dossier : projections économiques, modèle technique, gouvernance et entente au sein du collectif, via des entretiens de groupe puis des entretiens individuels. On sent assez bien s'il y a des tensions ou des fragilités, à force d'expérience* » (Laugaa, 2026). La relation avec les cédants est également déterminante, ainsi que le soulignent plusieurs collectifs : que les cédants soient « *adorables, hyper ouverts* » ou qu'ils refusent « *l'élevage caprin [pilier du modèle], à cause de l'odeur du bouc* » (Ferme de Rignan, 2025), tous les cas de figure existent et il faut les convaincre, s'en faire des alliés. Ils ont en effet un droit de veto sur les projets. C'est

pourquoi la période dite de tuilage est appréciée : elle permet au collectif repreneur de prendre en main l'outil de production, aux cédants de transmettre savoir-faire et connaissances spécifiques (concernant le troupeau, les sols, etc.), mais aussi de faire bénéficier les nouveaux arrivants de leur « capital d'autochtonie⁷ » (Retière, 2003) en les insérant dans un réseau d'interconnaissances local, essentiel pour d'autres formes d'entraide et de coopération. Cette période d'apprentissage doit aussi permettre de construire la réputation des nouveaux arrivants et la confiance des cédants qui ont parfois peur des « hurluberlus » (Jasserand, 2026), comme certains l'ont confié à une chargée de transmission à la chambre d'agriculture.

Après l'installation, la régulation des temps et de la répartition du travail est une seconde étape stratégique : elle entre parfois en conflit avec l'idéal d'horizontalité et d'égalité qui fonde les collectifs, et peut être source de tensions. En effet, pour pouvoir partager les astreintes et partir en vacances, il faut partager l'expertise et potentiellement déléguer certaines décisions importantes (ou s'organiser en amont pour qu'il y ait un minimum de décisions à prendre), ou encore identifier des responsables d'atelier et reconnaître et assumer ainsi des expertises ou au contraire la polyvalence de chacun. Le respect des règles d'organisation du collectif (souvent formalisées dans une charte) peut également constituer une source de tensions. Son contrôle doit être précisément débattu, négocié, et ses modalités construites collectivement. Le temps de travail relève d'attentes divergentes des associés, notamment en fonction de la vie personnelle : les congés maternité et l'arrivée des enfants sont souvent cités comme des moments de tension potentielle.

L'attrait des fermes collectives, c'est aussi, souvent, celui d'un salaire minimum égal au Smic. Cet objectif n'est pas toujours atteignable dans les premières années (malgré quelques aides telles que le RSA ou les APL) et il repose sur la performance du modèle économique. Comme le souligne une responsable chez Terre de Liens, ces projets sont « *souvent très viables économiquement*

6. Une Safer est une société anonyme, sans but lucratif (sans distribution de bénéfices), avec des missions d'intérêt général, sous tutelle des ministères de l'Agriculture et des Finances. Elle chapeaute les transactions de foncier agricole et décide de l'octroi ou non des terres en fonction de la solidité des projets.

7. Une définition minimale de la notion de capital d'autochtonie pourrait consister à dire qu'il est l'ensemble des ressources symboliques que procure l'appartenance à des réseaux de relations localisés.

parce qu'ils gardent plus de marges » (Guillou, 2026) : en favorisant la diversité des productions, la transformation et les circuits courts, les fermiers génèrent et conservent plus de valeur ajoutée. Or « *quand on se met à transformer, on ajoute au métier d'agriculteur plusieurs autres métiers : il faut un logisticien, un agent de transformation et un vendeur* » (Ferme de Sainte-Luce, 2026) : le collectif le permet. Il faut néanmoins relativiser le débouché des circuits courts, qui parfois peut s'avérer insuffisant : la restauration collective ou les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) sont des solutions supplémentaires souvent évoquées.

Pour que la coopération entre associés soit possible, la bonne gouvernance du collectif est donc cruciale. Or on observe souvent une tension entre l'idéal d'horizontalité, de gouvernance partagée et l'efficacité de la gestion des ateliers. Il faut alors définir les « zones de décision » de chacun pour éviter blocages et lenteurs. Pour ce faire, les fermes ont souvent une charte, rédigée au moment de la création du collectif, à laquelle se référer pour régler d'éventuels conflits. Cette charte mentionne les points liés à la rémunération, la sélection des nouveaux candidats, la gestion du capital, etc. Une des questions récurrentes est par exemple la place des salariés par rapport aux associés dans la prise de décision. À cela s'ajoutent des rituels de gouvernance assez similaires d'une ferme à l'autre : une réunion hebdomadaire, au cours de laquelle se décident la répartition des outils, du temps de travail, le suivi des astreintes, l'éventuelle prise de décision ; et l'accompagnement par un coach pour la gestion des conflits.

COMPLEXITÉS ET LIMITES DE LA FERME COLLECTIVE

La ferme collective est un horizon désirable pour un certain nombre de porteurs de projet, cependant non exempt de complexités et de limites.

D'un point de vue agronomique et économique, la complémentarité des ateliers pose d'épineuses questions. Elle est logique dans une perspective biologique et agroécologique, puisqu'elle limite le recours aux intrants quand il y a cultures et élevages. Elle renoue avec d'anciennes pratiques, comme le fait d'avoir quelques cochons pour absorber le petit-lait de la fromagerie, de donner

les déchets des cultures aux poules ou de composter le fumier des vaches. Économiquement, certains produits vont jouer le rôle de produits d'appel, comme le pain ou des légumes spécifiques, ou des fruits et légumes cultivés tôt ou tard dans la saison. Néanmoins, si l'un des associés se retire du projet, il faut considérer l'impact que cela aura sur l'ensemble de la ferme : une des fermes rencontrées a choisi de cesser toute vente à la ferme lors du départ de la paysanne-boulangère, les clients n'étant plus assez nombreux à s'y présenter. La gestion des entrées et des sorties est donc un point central dans la vie d'une ferme collective. En effet, la plupart des récits décrivent une « lune de miel » initiale, une période durant laquelle le collectif vit enfin son rêve et durant laquelle il est difficile d'envisager les tensions et les potentielles ruptures qui vont survenir. Or, toutes les personnes interrogées s'accordent sur ce point, « *la cause numéro 1 d'échec d'une ferme collective, c'est l'humain* ». Aux frictions humaines s'ajoute le stress économique : si un associé part, il faut rembourser les dettes liées au compte courant d'associés, une ponction qui peut déstabiliser la structure si elle est fragile économiquement. Quant à la DJA, elle doit être remboursée à l'État si le jeune installé quitte la ferme avant quatre ans d'activité. Elle représente une somme importante qui, là aussi, peut poser problème à la trésorerie de la ferme. Une des structures interrogées avait ainsi fait le choix de garder sur un compte gelé l'équivalent de deux DJA pour parer à toute éventualité – suivant en cela l'exemple d'une autre ferme collective. C'est pourquoi la réflexion préalable sur les processus d'association, dont la durée et le format doivent être précisément pensés, permet de limiter les points de désaccord et les risques de faire échouer le projet agricole. Le dispositif Start'Agri, en Bourgogne-Franche-Comté, offre quant à lui la possibilité de faire un stage encadré par la chambre d'agriculture au sein de la future ferme collective, avec des échanges entre stagiaires, de la formation, et l'assignation d'un référent à la chambre pour pouvoir discuter d'éventuels points bloquants. Ce dispositif est financé par la Région, ce qui évite à la ferme de porter le poids financier du stage.

Enfin, la gouvernance de ces collectifs est complexe. L'horizontalité des décisions est séduisante sur le papier mais entraîne dans la réalité

des boucles de validation et une certaine lenteur dans la prise de décision. Au fond, « *le collectif en lui-même est presque un atelier à part entière* » (Ferme de Sainte-Luce, 2026), qui implique une vraie « *charge mentale* » et du temps passé ensemble. Les membres de ces collectifs sont d'ailleurs les premiers à reconnaître que ce modèle n'est pas fait pour tout le monde. Pour limiter ces pesanteurs, la rédaction (et la mise à jour) de la charte est une étape importante, qui permet de discuter des sujets qui fâchent. L'accompagnement par des coachs spécialisés est une piste souvent évoquée, mais elle a un coût qui n'est pas toujours à la portée des nouveaux installés.

CONCLUSION

Dominée par le modèle de l'exploitation individuelle ou familiale (aujourd'hui 55 % des exploitations sont des exploitations individuelles⁸), le paysage des structures de production agricole en France semble se diversifier et accorder une petite place aux fermes collectives telles que nous les avons définies plus haut. C'est un modèle prometteur qui a fait ses preuves, comme le montre la réussite de la ferme des Volonteurs ou de la ferme de Sainte-Luce, qui existent depuis plus de quinze ans. Le travail en collectif répond à une vraie demande des nouveaux installés, il peut améliorer la vie des agriculteurs tout en générant des emplois et du lien social. Si ce modèle est pertinent, l'enjeu est donc aujourd'hui de bien l'accompagner ou d'adapter les modalités et pratiques d'accompagnement aux situations complexes et diversifiées des fermes collectives.

BIBLIOGRAPHIE

Annes, A. & Handfield, M. (2020). Jeunes agriculteurs hors cadre familial : les masculinités pour éclairer les nouveaux rapports au métier. *Cahiers du Genre*, 67, 141-163.

Duval, V. (2023). *Paysans et citoyens : enquête sur les nouveaux liens à la terre*. Actes Sud.

Foucaud-Scheunemann, C., Détang-Dessendre, C., Hostiou, N., Piet, L. & Purseigle, F. (2025). *Renouveler les générations*. INRAE. <https://www.inrae.fr/dossiers/quels-agriculteurs-quelles-agricultures-demain/renouveler-generations>

Laurant, D. (2022). *Accompagner les projets agricoles collectifs : une étude inductive mêlant une démarche participative sur une étude de cas et des enquêtes qualitatives sur des fermes collectives en France* [Thèse de doctorat]. <https://theses.fr/2022UMONG062>

Retière, J.-N. (2003). Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire. *Politix*, 63, 121-143.

Entretiens

Guillou O., directrice, Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté, entretien téléphonique le 15/01/2026.

Jasserand M., conseillère installation-transmission Grand Charolais, chambre d'agriculture de Saône-et-Loire, entretien téléphonique le 23/01/2026.

Laugaa C., conseillère installation, chambre d'agriculture de Saône-et-Loire, entretien téléphonique le 20/02/2026.

Ferme de Sainte-Luce, Isère, entretien téléphonique le 10/01/2026.

Ferme de Riglanne, Loire-Atlantique, entretien téléphonique le 12/11/2025.

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants, dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Ferme de la Petite Mouliche, Puy-de-Dôme, entretien téléphonique le 24/02/2026.

Ferme de la Pierre levée, Saône-et-Loire, entretien le 20/02/2025.

Ferme de Saint-Laurent, Saône-et-Loire, entretien le 29/12/2025.

Ferme des Sonneurs, Drôme, entretien téléphonique le 08/01/2026.

Rengard F., accompagnatrice installation, Adear du Gard, entretien téléphonique le 13/01/2026.

8. https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/download/publication/publie/GraFra2025Chap2.1/GraphAgri2025_exploitations-en-france.pdf

La coopérative Les Fermes Partagées : opportunité de changement d'échelle des fermes collectives

THOMAS GILLET

MOTS-CLÉS : RENOUELEMENT GÉNÉRATIONNEL AGRICOLE, ESS, FERME COLLECTIVE, CHANGEMENT D'ÉCHELLE, ACTION COLLECTIVE TERRITORIALE

Face au faible renouvellement générationnel agricole en France, l'installation en collectif pourrait être l'une des solutions pour pallier le manque d'attractivité du métier et les problèmes d'accès au foncier, aux capitaux et aux matériels agricoles. Les statuts juridiques « classiques » d'exploitation agricole en collectif, pensés pour répondre à des enjeux de transmission de fermes familiales, présentent toutefois des limites. C'est pourquoi les statuts issus de l'économie sociale et solidaire (ESS), structurés par la loi sur l'ESS de 2014, ont permis l'émergence de nouvelles formes de fermes coopératives. Ces formes juridiques issues de l'ESS sont des réponses innovantes aux défis actuels de renouvellement des générations du secteur. Pour faire advenir ces nouvelles fermes collectives et lever certains freins qui persistent encore, la structuration d'une action collective territoriale telle que proposée par la coopérative Les Fermes Partagées pourrait-elle être une solution ?

L'ÉVOLUTION DU MODÈLE DE FERME COLLECTIVE

La problématique du renouvellement générationnel agricole en France

Selon l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE), « l'enjeu du renouvellement des générations en agriculture est essentiel si l'on veut préserver et

reconquérir notre souveraineté alimentaire tout en réussissant le défi de la transition agroécologique vers des modèles d'agriculture durables et résilients, qui favorisent l'adaptation au changement climatique et la préservation de la biodiversité » ; pour cela, « renouveler nécessite d'encourager de nouvelles générations d'agriculteurs à prendre le relais tout en garantissant la pérennité des emplois en quantité et en qualité » (Foucaud-Scheunemann et al., 2025). Néanmoins, il serait plus juste de parler de renouvellement des actifs plutôt que des générations, car on ne naît plus agriculteur mais on le devient. En effet, selon l'enquête sur la structure des exploitations agricoles de 2023, basée sur le recensement national de l'agriculture de 2020¹, on assiste à une recomposition et à une requalification des types d'exploitations et du travail agricole : augmentation significative du nombre de chefs d'exploitations ayant pris la tête d'une ferme hors cadre familial (39 % après 2010 contre 23 % avant 2010) ; augmentation de la main-d'œuvre salariée extérieure à la famille ; pluriactivité accrue et baisse du temps complet dédié à l'activité agricole. Les nouveaux installés ont majoritairement moins de 40 ans, ils ont un baccalauréat ou plus et s'installent bien souvent sous formes sociétaires.

Ainsi, sur la base de ces chiffres et selon Céline Riolo (2025), co-directrice de la structure Les

1. <https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/disaron/Chd2511/detail/> (consulté le 11/03/2026).

Fermes Partagées, le difficile renouvellement des actifs agricoles est en grande partie lié au problème d'accès aux facteurs de production agricoles, en particulier au foncier, à l'inadéquation entre projets d'installation et de transmission et au manque d'attractivité du métier d'agriculteur.

Émergence de nouvelles formes de fermes collectives

La mutualisation apparaît aujourd'hui comme une solution face à la difficulté d'accès au foncier, aux capitaux et aux facteurs de production en général. Elle donne lieu à une diversité de formes de coopération dont il convient de relativiser l'aspect novateur (Laurant, 2026). Historiquement ancrées dans les mouvements alternatifs ou de contestations contre le modèle productiviste agricole de l'après-guerre, « *les fermes collectives apparaissent comme une nébuleuse mal définie* » (Cretin *et al.*, 2023). Selon les objectifs poursuivis, le degré de mutualisation des moyens de production ou encore le type de gouvernance, elles présentent des réalités variées. C'est avec l'effondrement des politiques et mouvements de collectivisation que le modèle de la ferme collective a perdu de son attractivité. Mais depuis une dizaine d'années, une nouvelle vague de fermes collectives apparaît, porteuse de valeurs sociales et écologiques, développant une gouvernance horizontale et inclusive, une gestion collective et intensive de la main-d'œuvre et une diversification des systèmes d'activités (Laurant, 2026). Ces nouvelles fermes collectives permettraient « *d'assurer le renouvellement de la profession agricole par la reprise et la restructuration de fermes à transmettre, en proposant des rapports plus attractifs au travail agricole dans une perspective de transition agroécologique et de reterritorialisation de l'agriculture* » (Cretin *et al.*, 2023). Elles combinent souvent différents modèles dont ces auteurs proposent une typologie (Figure 1). On constate ainsi que l'installation collective concerne aujourd'hui majoritairement des jeunes non issus du monde agricole et que les modèles les plus innovants adoptent des statuts coopératifs issus de l'ESS grâce à la loi de 2014². Celle-ci actait en effet une reconnaissance structurante et inclusive de l'ESS et a permis un

renouveau coopératif dans la production agricole française. Historiquement tournées vers des activités d'approvisionnement, de transformation, de commercialisation et de partage des moyens de production, les coopératives de l'ESS s'investissent depuis dans la production agricole durable et l'installation paysanne (Avisé, 2021). De plus, cet essor des fermes collectives de l'ESS coïncide avec la mise en œuvre des projets alimentaires territoriaux (PAT)³.

Grâce aux principes de gouvernance démocratique, de lucrativité limitée et de partage équitable de la richesse qu'elles proposent, ces structures offrent un cadre juridique propice à une institutionnalisation territoriale d'activités agricoles diversifiées et résilientes. Plusieurs statuts juridiques de coopérative de production agricole sont possibles (Avisé & RTES, 2025) :

- la société coopérative et participative (Scop) : créée en 1978 et inspirée par le monde ouvrier, la Scop est une société commerciale dont les salariés possèdent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Comme la société coopérative d'intérêt collectif (Scic), elle favorise une rémunération équitable et transparente du travail, offre un accès facilité à la protection sociale, facilite les entrées / sorties et autorise un grand nombre d'associés ainsi que les activités non agricoles ;
- la Scic : créée en 2001, elle vise la production ou fourniture de biens et services d'intérêt collectif et d'utilité sociale. Elle permet d'associer autour d'un même projet divers acteurs et de se positionner en faitière d'autres structures. Elle doit regrouper des salariés et/ou des producteurs, des bénéficiaires, et d'autres partenaires – collectivités territoriales, citoyens, etc. –, et la gouvernance collégiale permet l'expression des parties prenantes. La Scic est ancrée dans un territoire et tournée vers son développement ;
- la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) : née en 1990, précisée en 2014, la CAE est généralement constituée en Scop ou en Scic. Elle mutualise les outils de gestion et héberge fiscalement et juridiquement l'activité. L'entrepreneuriat salarié coopératif permet ici de créer et développer une activité dans un

2. Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

3. Loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt.

FIGURE 1. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES NOUVELLES FERMES COLLECTIVES

Groupe		Pratiques		Modes d'organisation			Territoire et réseaux	
Composition	Objectifs	Activités	Mutualisation	Travail	Statuts juridiques	Gouvernance	Réseaux professionnels	Ancrage local
Au moins 3 individus (19) Initiative de création : un collectif (12), agriculteur déjà installé (10), structure externe au collectif de producteurs (8) Renouvellement des membres (12) NIMA (12) et HCF (7) Études supérieures (11) Groupe fondé sur liens extrafamiliaux (9) même si couples ou liens de parenté peuvent exister (6) Jeunes (6) Reconversion (5) Majorité urbains (5) Formation agricole = Ingénieur agronome, BPREA, woofing (4)	Critique du système agricole et alimentaire dominant, urgence écologique, vision engagée de l'agriculture et aspirent à un changement de modèle de société (26) Objectif commun au fondement du groupe (23) Dimension collective centrale (19) Inventer un autre rapport au travail et au métier d'agriculteur (12) Autonomie (12) Transmissibilité et pérennisation du collectif (10) Rapport au foncier particulier, « bien commun » (10)	Diversité d'activités agricoles complémentaires en interaction, polyculture élevage (30) Combinaison d'activités agricoles et non agricoles (27) Vente directe, circuit-court, proximité (24) Activités de transformation (20) Labels de qualité (AB, N&P) (12) Pratiques agricoles inspirées des principes de l'agroécologie (10)	Mutualisation de tout ou partie de l'outil de production (foncier, matériel, bâti), du travail, de ressources (31) mais à des degrés divers (15) Partage d'un même lieu (9)	Répartition des activités en atelier (16) Répartition des astreintes (13) Polyvalence variable selon les collectifs (11) Main d'œuvre extérieure : salariés, en formation, bénévoles, woofers (8)	Diversité de statuts juridiques mobilisés et imbriqués (24) Mobilisent des solutions de portage du foncier collectif (18) Peuvent mobiliser des statuts innovants en agriculture comme la SCOP ou SCIC (14) Mobilisent des dispositifs d'installation progressive (6)	Recherche d'une gouvernance horizontale (23) Revendiquent des principes de l'autogestion (7) Responsable d'atelier a souvent une autonomie décisionnelle sur lui (12) Orientations stratégiques prises collectivement (7)	Accompagnement par structures externes (17) Liens forts avec les structures issues des dynamiques collectives de l'agriculture paysanne (16) Structures qui investissent également le sujet de l'installation en collectif (11) S'investissent ou assurent fonctions de représentation politique dans ces structures (6)	Participation aux dynamiques collectives agricoles (14) Participation aux dynamiques collectives citoyennes (13) Revitalisation des territoires ruraux (10) Difficultés d'insertion (5)

Les valeurs entre parenthèses représentent le nombre de documents (parmi un corpus de 44 documents sélectionnés par les auteurs) mentionnant l'élément de caractérisation concerné. (Source : Cretin *et al.*, 2023)

cadre autonome, collectif et sécurisé en fournissant une couverture sociale adéquate et l'opportunité de tester son activité. Compte-tenu des spécificités agricoles, on voit alors apparaître des CAE particulières – les coopératives d'installation en agriculture paysanne (CIAP) – qui proposent un accompagnement rapproché, des formations et des espaces-tests agricoles.

La société coopérative d'exploitation en commun (Scaec) est la grande oubliée des coopératives de production. Elle ne fait pas partie des modèles juridiques de l'ESS et est rarement mobilisée du fait de sa méconnaissance et du manque de retour d'expérience.

Au-delà des avantages classiques des fermes collectives (mutualisation des moyens de production, des risques, etc.), ces coopératives mettent l'accent sur l'amélioration des conditions de vie et de travail, une plus juste rémunération ou encore une diversité et adaptabilité des activités et modes d'organisation facilitant

les entrées / sorties du monde agricole (Gantiez, 2022). Elles sont aussi « *ouvertes aux consommateurs et aux autres acteurs du territoire (habitants, collectivités, etc.), se tournent généralement vers une production bio et responsable, s'adaptant aux demandes alimentaires actuelles et contribuant à la transition écologique* » (Avisé & RTES, 2025), tout en apportant de possibles réponses à l'emploi agricole (CAE, etc.).

Freins au développement des fermes collectives de l'ESS

Malgré leurs avantages, ces nouvelles fermes collectives rencontrent plusieurs obstacles. En effet, ces statuts doivent être adaptés aux spécificités du secteur agricole en matière d'investissement, de propriété, de transmission du foncier, de gestion du collectif, de sécurité sociale, etc. (Terre de Liens 2021). Par ailleurs, on sait qu'un processus d'installation-transmission relève d'un « parcours du combattant » en raison des différentes échelles décisionnelles et organisationnelles qu'il active. Or ces difficultés seraient accentuées dans le cadre d'une installation collective et de ces

nouveaux modèles juridiques, qui nécessiteraient un accompagnement spécifique (UMR Territoires, 2025). Symétriquement, les acteurs conseillant les structures de l'ESS sont peu familiers des coopératives de production agricole, encore minoritaires dans ce secteur économique.

De plus, l'aspect innovant de ces structures collectives les empêche d'avoir accès aux prestations sociales réservées aux agriculteurs ou encore à certaines aides de la politique agricole commune (PAC) (Gantiez, 2022). Mais ces barrières évoluent doucement grâce notamment aux activités de plaidoyer de différents acteurs. Par exemple, si les aides à l'installation de jeunes agriculteurs ou le plan de compétitivité et d'adaptation des exploitations agricoles sont toujours réservés aux seuls chefs d'exploitation, donc inaccessibles pour les acteurs de l'ESS, le statut d'agriculteur actif est enfin reconnu pour les membres des Scop et Scic (Avisé & RTEs, 2025).

Cependant, c'est aussi la gestion humaine du collectif et les tensions qu'il génère qui représentent une difficulté majeure, surtout quand les individus ne sont pas issus du monde agricole ni liés par des liens familiaux. Il faut « faire collectif » en construisant une identité commune au groupe, il faut anticiper les nouvelles entrées et sorties du collectif et leurs impacts sur le foncier, le capital productif, etc. Ces fermes collectives interrogent aussi toute l'organisation du travail – agricole et non agricole. Elles doivent construire et formaliser le degré et les conditions de mutualisation des moyens de production et du travail, opter pour un montage juridique pertinent et construire une gouvernance adaptée. De plus, le collectif évolue entre le moment de sa conception et celui de son fonctionnement : des individualités peuvent apparaître, ainsi que de nouvelles interdépendances ou envies (Laurant, 2026) ; il doit souvent affronter la réticence de la commune et des habitants à ces nouvelles formes de production agricole, un environnement peu attractif, etc. (Terre de Liens 2021).

CHANGEMENT D'ÉCHELLE : L'ARCHIPEL COOPÉRATIF « LES FERMES PARTAGÉES »

Émergence et principes de l'archipel coopératif « Les Fermes Partagées »

L'aventure du collectif Les Fermes Partagées (FeP) commence avec le Groupement régional

alimentaire de proximité (Grap), qui est une Scic réunissant des activités de transformation et de distribution alimentaires. Créé en 2012, le Groupement régional alimentaire de proximité (Grap) veut fédérer des entreprises du secteur de l'alimentation à l'échelle territoriale pour promouvoir des produits issus de l'agriculture paysanne, biologique ou agroécologique, en favorisant les circuits courts et locaux. Mais compte-tenu de leurs spécificités, les activités de production agricole ont été laissées hors du périmètre d'intervention de la coopérative, comme le précise Jean-Luc Chautagnat, co-directeur de FeP (2026). C'est en 2018 que germe l'idée d'intégrer la production, avec un projet d'essaimage de la démarche auprès des agriculteurs, notamment pour bénéficier d'un approvisionnement alimentaire plus durable. Convaincus que « *les modèles collectifs de productions agroécologiques représentaient une forme de réponse aux enjeux du système agricole et aux attentes du changement de profil des candidats à l'installation, [le Grap] décide alors de créer un outil coopératif dédié à l'accompagnement et à l'outillage des fermes collectives et coopératives* » (FeP, 2026). Née en 2021, la Scic-CAE FeP associe six acteurs coopératifs de l'alimentation sur le territoire : trois de l'amont (la Scop Ferme de Chalon, la Scop Les Volontés, la Scic La clef des sables), deux de l'aval (les Scic Le Grap et La Carline), ainsi qu'une CAE agricole (Le Champs des Possibles). Le collectif FeP est ensuite rejoint par l'association La Jardinière – réseau de fermes collectives et coopératives – qui, sans devenir membre de la Scic-CAE, transforme FeP en un « archipel coopératif ».

Le collectif FeP défend « *une agriculture biologique, paysanne et nourricière* », viable économiquement, humainement et écologiquement, afin de « *relever les défis du dérèglement climatique et du déséquilibre des écosystèmes sauvages et cultivés* ». Il promeut « *une agriculture comme bien collectif au service de l'intérêt général* » et « *une agriculture reliée à son territoire et à ses habitants* » (FeP, 2026). À travers la sécurisation et la facilitation des installations collectives, la conception de montages juridiques adaptés aux nouvelles réalités agricoles et l'animation d'un réseau coopératif d'acteurs en amont et en aval de la filière, le collectif FeP vise aussi à lutter contre l'isolement des paysans, la vulnérabilité des producteurs concernant les prix et les

revenus, la captation de la valeur ajoutée par les acteurs de l'aval et les difficultés de transmission et d'installation dans le secteur agricole (Avisé & FSE, 2022). L'accompagnement, les outils et les services du collectif sont mutualisés entre les fermes, et celles-ci reversent une contribution à FeP pour financer une partie des coûts de fonctionnement. Les fermes membres de FeP bénéficient de rendez-vous réguliers pour le suivi continu des activités, ainsi que d'expertises et formations ponctuelles. Un co-accompagnement – par un salarié de FeP et par un paysan d'une des fermes membres – est fourni afin de faciliter l'échange d'information et de bonnes pratiques entre pairs. Si l'expertise mutualisée ne couvre pas les besoins du collectif, une mise en relation avec des interlocuteurs externes est proposée. Cet accompagnement se fait à toutes les étapes de la vie des fermes (émergence, structuration, développement et transmission) et permet ainsi de réinterroger et de consolider la trajectoire commune du collectif. Il est pensé autour de trois dimensions : l'humain et le relationnel, le pilotage et la gouvernance économique, les services et outils mutualisés (Riolo, 2025). FeP propose en plus des prestations ponctuelles pour des structures externes et des actions de sensibilisation, visant en particulier à informer les acteurs du développement agricole et de l'ESS des spécificités des fermes collectives. Le collectif coopératif développe également une activité de plaidoyer afin de « *faire sauter les différents freins institutionnels* » (Chautagnat, 2026), notamment pour mettre fin à l'exclusion d'une partie des aides et prestations sociales agricoles des fermes collectives. Au-delà de ces activités, FeP capitalise sur les savoirs acquis via la structuration d'une démarche de recherche et développement (R&D) (Chautagnat, 2026).

Changement d'échelle via l'action collective territorialisée

À travers cette palette d'actions visant à fédérer, promouvoir, sensibiliser, accompagner et former (Riolo, 2025), la véritable force de FeP est sa capacité à organiser une action collective à l'échelle territoriale. Car c'est bien la complémentarité entre la promotion et la sensibilisation auprès d'acteurs clés du territoire, l'accompagnement individualisé et la mise en réseau de différentes parties prenantes du territoire, la capitalisation et le plaidoyer, qui permet un changement

d'échelle de pratiques innovantes. En effet, grâce à la combinaison de ces différents axes d'action et de mobilisation qui caractérisent l'innovation organisationnelle que représente FeP, l'action collective est ici porteuse d'innovations endogènes de différentes natures : innovations juridiques et statutaires, innovations organisationnelles et innovations dans le rapport au métier d'agriculteur (Terre de Liens 2021). L'action collective devient un levier de l'innovation et de sa diffusion, et le territoire son support et catalyseur. Par ailleurs, le changement d'échelle qu'opère FeP via ces différentes actions permet de viser une transition globale du système alimentaire territorial grâce aux trois principaux leviers : le *scaling out* – visant à accroître le nombre de personnes touchées par l'initiative, à amplifier les prestations proposées ou inspirer des initiatives similaires ; le *scaling deep* – visant à diversifier le profil des membres et des bénéficiaires ou à transformer les valeurs et les pratiques ; et le *scaling up* – visant à contribuer à la structuration de filières ou à la formalisation de politiques publiques. Le renforcement de ces modalités passe en général par un ancrage territorial fort et s'appuie sur la mise en réseau de différents acteurs localisés ainsi que sur des dynamiques de coopération intra- mais également interterritoriales (Valette *et al.*, 2022). Ainsi, en plus de la mutualisation déjà mise en œuvre au sein des fermes collectives (capitaux productifs agricoles, organisation du travail, charge mentale, etc.), FeP permet de mutualiser la connaissance et le capital social entre acteurs du territoire ainsi qu'avec des partenaires extra-territoriaux.

Institutionnalisation de l'action collective : le statut de Scic faitière

Le statut de Scic permet de structurer et de formaliser cette action collective territoriale, donc de l'institutionnaliser. Ce statut permet en effet à FeP de se constituer en faitière de fermes collectives et oblige d'organiser des « *inter-coopérations avec d'autres partenaires territoriaux* » (Chautagnat, 2026), associant collégialement salariés, agriculteurs, bénéficiaires et acteurs divers du territoire dans une démarche d'intérêt collectif et d'utilité sociale. Ces fermes collectives, relativement proches géographiquement et ancrées dans leurs territoires spécifiques, fondent la légitimité de l'action et de la confiance mutuelle (Scic-Agri, 2025). Cette proximité géographique des fermes

et leur encastrement dans les réseaux socio-économiques locaux, dont certains acteurs sont eux-mêmes membres de FeP, activent ou renforcent les proximités de ressources et de coordination autour d'une problématique commune et de besoins complémentaires (Lucas *et al.*, 2014). De plus, le dialogue est structuré entre des collectifs variés à différents niveaux, et un plaidoyer sectoriel est porté aux échelles locale, régionale et nationale. Le territoire est ainsi vu comme un support de l'action collective et non le terreau de l'identité commune : il se définit comme un ensemble de relations au sein d'un espace relativement localisé. La Scic faîtière devient ainsi le vecteur légitime de l'action collective à l'échelle territoriale et permet son institutionnalisation en offrant un cadre propice à la mutualisation des ressources cognitives et sociales. C'est donc un dispositif pertinent de reterritorialisation des enjeux agricoles et alimentaires grâce aux stratégies collectives et coopératives qu'il autorise à construire. La cohérence et les interdépendances entre les actions et le projet politique permettent d'ailleurs aux acteurs d'envisager le réseau FeP comme un espace de partenariats pour plusieurs projets territoriaux. La Scic FeP est médiatrice et chargée de garantir une organisation efficace ainsi qu'une gouvernance démocratique et transparente, justement permise par sa structure collégiale (Scic-Agri, 2025).

Une démarche encore en construction

Cependant, la Scic reste une organisation fragile de par ses tensions internes. Plusieurs freins d'ordre culturel, institutionnel, juridique ou financier ont été identifiés (Avisé & FSE, 2022). Par exemple, au-delà de la gouvernance formelle permise par les règles statutaires, la gouvernance démocratique en interne doit en réalité être construite sur des règles non statutaires – liées à l'organisation réelle du travail – et informelles – en lien avec les idéaux du collectif. La répartition réelle du pouvoir nécessite des régulations permanentes et conjointes des membres, combinant la référence à un cadre statutaire, formel et strict, et à un cadre effectif, autonome et plus souple – via notamment des groupes de travail coopératifs, des séminaires, des ateliers, des rencontres pratiques, de l'évènementiel, etc. (Scic-Agri, 2025). Le multisociétariat entre des acteurs hétérogènes implique des négociations longues

pour aboutir à des décisions qui respectent des intérêts différents mais obligent parfois à renoncer à certains idéaux pour gouverner ensemble. Le risque est alors de provoquer des crises de gouvernance, des clivages et des affrontements (Avisé & FSE, 2022). La légitimité de la gouvernance et de la régulation ne vient pas seulement des statuts mais bien de l'implication continue et éclairée des acteurs pour valider les décisions et préserver le collectif. C'est pourquoi la gouvernance doit être participative et pas seulement démocratique, avec un équilibre entre le collectif large et les individualités propres aux structures qui le composent reposant sur une vision commune et des valeurs partagées (Scic-Agri, 2025). Mais la gérance quotidienne de la faîtière et une grande partie de l'accompagnement proposé reposent sur les salariés, ce qui peut induire des tensions au sujet de leur légitimité, notamment face aux paysans accompagnés et accompagnants ; le conseil d'administration, dont le rôle est stratégique pour une régulation de contrôle de l'ensemble, est quant à lui monopolisé par les membres fondateurs, bien qu'il y ait une volonté d'y intégrer les fermes nouvellement associées (Scic-Agri, 2025). De plus, la gouvernance et l'implication / mobilisation continue des membres est chronophage, elle peut prendre le pas sur les activités agricoles selon Capucine Pélissier (2026), agricultrice au sein d'une ferme membre de FeP, et reste donc fragile, même si la Scic essaie de compenser en rémunérant le temps de travail des paysans accompagnateurs (Riolo, 2025).

Le risque de désengagement sociétaire et de déséquilibre entre acteurs au fil du développement de FeP reste important, en particulier entre nouveaux membres et fondateurs et lors de périodes de crises (Scic-Agri, 2025). La pérennisation de FeP et de son modèle économique constitue donc une question récurrente qui oblige à s'interroger sur les mobiles et conditions de la durabilité d'adhésion des fermes. Or toutes les fermes accompagnées ne deviennent malheureusement pas membres (Chautagnat, 2026). Cela peut s'expliquer par le temps nécessaire à cet engagement mais dépend également de la présence d'individualités engagées et militantes ; le manque de mutualisation des fonctions supports est également évoqué (Pélissier, 2026). On peut en outre se poser la question de la légitimité territoriale de FeP, qui se base majoritairement sur

celle des fermes membres. La question de la place à donner aux collectivités est également en discussion : favoriseraient-elles la légitimité territoriale de FeP ou bien diluerait-elles le projet politique initial ? (Scic-Agri, 2025 ; Chautagnat, 2026).

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Selon Jean-Luc Chautagnat (2026), la « valeur ajoutée [de FeP] est la grande diversité des acteurs et leur mise en réseau, la territorialisation des activités, le regroupement de l'amont et de l'aval au sein de la même structure et les activités de capitalisation et de plaidoyer qui en découlent ». Cette innovation organisationnelle constitue également un cadre intéressant pour engager une transition territoriale durable des systèmes alimentaires, car elle permet de construire une communauté d'intérêts autour de la redynamisation des fermes collectives et coopératives, porteuses d'une vision forte de la multifonctionnalité agricole et de la reterritorialisation des systèmes alimentaires.

BIBLIOGRAPHIE

Avise (2021). *Dossier « Agriculture durable »*. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210419/avise_dossier_agriculture-durable.pdf

Avise & FSE (2022). *Rapport sur la capitalisation des expériences du Projet Archipel*. Projet Archipel.

Avise & RTES (2025). *Recueil de fiches pratiques – Les formes juridiques de l'ESS pour favoriser la création et la pérennisation d'emplois agricoles*. RTES. <https://www.rtes.fr/recueil-de-fiches-pratiques-les-formes-juridiques-de-l-ess-pour-favoriser-la-creation-et-la>

Cretin, L., Laurens, L. & Scheromm, P. (2023). Les fermes collectives en France : vers une figure émergente d'organisation de l'exploitation agricole ? *Économie rurale*, 4(386), 5-24. <https://shs.cairn.info/revue-economie-rurale-2023-4-page-5?lang=fr&tab=texte-integral>

Foucaud-Scheunemann, C., Détang-Dessendre, C., Hostiou, N., Piet, L. & Purseigle, F. (2025). *Renouveler les générations*. INRAE. <https://www.inrae.fr/dossiers/quels-agriculteurs-quelles-agricultures-demain/renouveler-generations>

Gantiez, A. (2022). L'installation agricole sous statut coopératif : l'exemple de la Ferme des Volonteurs. *Actes de la Journée des innovations pour une alimentation durable*. <https://www.chaireunesco-adm.com/Antoine-Gantiez>

Laurant, D. (2026). Les fermes collectives. De nouvelles formes d'installation agricole ? In N. Hostiou, P. Gasselin, B. Dedieu (Ed.), *Nouvelles formes de travail en agriculture* (p. 51-67). Éditions Quae. <https://www.quae-open.com/produit/380/9782759242139/nouvelles-formes-de-travail-en-agriculture>

Les Fermes Partagées – FeP (2026). *Notre histoire*. FeP. <https://lesfermespartagees.coop/notre-histoire/>

Lucas, V., Gasselin, P., Thomas, F. & Vaquié, P.-F. (2014). Coopération agricole de production : quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité. https://www.edp-open.org/images/stories/books/contents/agricfal/Agricfal_201-222.pdf

Scic-Agri (2025). *Webinaire de restitution intermédiaire du programme Scic-Agri*. INRAE. <https://scic-agri.hub.inrae.fr/documentation-et-evenements/webinaire>

Terre de Liens (2021). *Les fermes collectives : leviers de la transition agricole et rurale ? (Projet Ruralization)*. <https://www.ressources.terredeliens.org/les-ressources/etude-les-fermes-collectives-leviers-de-transition-agricole-et-rurale>

UMR Territoires (2025). *Offre de stage : Pratiques et représentations des acteurs de l'accompagnement vis-à-vis des fermes collectives*. <https://journals.openedition.org/geocarrefour/20498?lang=fr#tocto2n3>

Valette, E., Lepiller, O. & Bonomelli, V. (2022). Des innovations à la transition des systèmes alimentaires : comment penser les conditions et les modalités de leur changement d'échelle ? *Géocarrefour*, 96(3). <https://journals.openedition.org/geocarrefour/20498?lang=fr#tocto2n3>

Entretiens

Riolo C., co-directrice, Les Fermes Partagées, entretien téléphonique le 24/11/2025.

Chautagnat J.-L., co-fondateur du Grap, co-directeur général des Fermes Partagées, entretien le 29/01/2026 en visioconférence.

Pélissier C., co-fondatrice, la Ferme du Jarrioz, entretien téléphonique le 17/02/2026.

Chapitre 4

Reterritorialisation et coopérations territoriales dans l'alimentation

LUCIE **BONPAIN**, MAXIME **DENIS**, MARIE **VODONOU**

Le système alimentaire industrialisé français tel qu'on le connaît aujourd'hui est à l'origine de multiples formes de distanciation tout au long de la chaîne de valeur. Le mangeur se trouve déconnecté du producteur et de l'aliment, en raison des distances parcourues par les produits et du nombre conséquent d'intermédiaires dans le processus de production. Ainsi sa connaissance et sa compréhension de la manière dont son alimentation est produite sont souvent limitées. En parallèle, comme exposé dans le chapitre 3, l'agriculture française fait face à différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux : la nécessité de la juste rémunération des agriculteurs, le renouvellement des générations ou encore la préservation de l'environnement et de la biodiversité.

Ainsi émerge l'idée de reterritorialiser l'alimentation, c'est-à-dire la ramener sur un territoire, afin de réduire les distanciations entre production et consommation et par là-même répondre aux enjeux d'une agriculture et d'une alimentation durables. Si la notion de territoire est propre à chacun – pays, région, ville ou quartier –, elle est entendue ici comme un espace géographique délimité dans lequel des personnes se rencontrent et se retrouvent autour de représentations, d'intérêts et de contraintes communs. Pour créer de nouvelles coopérations locales, reprendre la main sur le marché ou mieux concilier les enjeux sociaux et environnementaux avec l'activité économique, le territoire pourrait être une

échelle pertinente à laquelle « faire ensemble » pour faire autrement. Cela implique de travailler sur les liens sociaux et institutionnels qui encouragent la coopération entre les acteurs du territoire : c'est tout l'objet des trois synthèses qui composent ce chapitre.

Alors que les paysages agricoles se transforment, les collectivités locales tentent d'ouvrir de nouvelles perspectives pour les filières agroalimentaires. Elles se saisissent de l'enjeu économique, en s'appuyant sur leurs connexions territoriales et les outils à leur disposition pour faciliter l'émergence de filières territoriales et durables édifiées sur une gouvernance plus équitable : la première synthèse du chapitre en décrit un exemple, le projet Fibani à Montpellier.

Dans ce même élan, intégrer durablement les légumineuses dans la restauration collective nécessite de repenser les liens entre producteurs, transformateurs et d'autres acteurs à l'échelle du territoire. Cela implique la construction d'une coordination territoriale entre coopératives agricoles, ateliers de transformation et acheteurs publics afin de végétaliser le territoire : la seconde synthèse s'intéresse à la transformation des légumineuses à Montpellier.

Prolongeant le sujet de la restauration collective, nous terminons ce chapitre avec une synthèse portant sur les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), qui font face à des enjeux communs – réglementaires, économiques ou encore humains. Certains

établissements s'organisent ainsi non seulement pour adapter leurs propres pratiques, mais également pour imaginer, avec d'autres structures de leurs territoires, des manières de coopérer pour redonner toute sa place au plaisir de manger sain, local et durable.

Impulser une filière agroalimentaire territoriale et durable : le cas de Montpellier Méditerranée Métropole

MAXIME DENIS

MOTS-CLÉS : FILIÈRE, RETERRITORIALISATION, GOUVERNANCE, INTERMÉDIATION PUBLIQUE

Dans l'alimentation, l'engouement pour le « local » est désormais bien connu. On parle de reterritorialisation pour décrire la reconstruction de systèmes productifs à l'échelle du territoire. Reterritorialiser permettrait de redonner du sens et de la confiance dans les actes de production et de consommation, de rééquilibrer la chaîne de valeur, de développer l'économie, de réduire les impacts environnementaux. Toutefois, une filière territoriale n'est pas spontanément vertueuse socialement ou écologiquement : la reterritorialisation se dessine selon les ambitions contrastées des acteurs qui la construisent (Conaré & Bricas, 2021). Pour les collectivités locales, ces ambitions sont notamment matérialisées dans l'arsenal politique par l'introduction des projets alimentaires territoriaux (PAT) dans la loi d'avenir agricole de 2014. Les PAT portent en eux l'ambition d'un système alimentaire à l'échelle du territoire, cohérent avec des ambitions de durabilité écologique et sociale ; ils s'inscrivent également dans une logique de gouvernance partagée entre l'ensemble des acteurs concernés.

Cette synthèse analyse une filière expérimentale de légumes secs et de céréales anciennes portée dans le cadre du projet Fibani, au sein de la politique agroécologique et alimentaire labellisée PAT de Montpellier Méditerranée Métropole. Comment une collectivité peut-elle impulser une filière alimentaire durable, à partir d'acteurs économiques autonomes, de manière à répondre à ses missions sociales et environnementales ?

ANALYSER UN SYSTÈME DE RELATIONS SOCIALES

Un cadre théorique : filières, territoires et intermédiation publique

La filière expérimentale du projet Fibani, pour filières à bas niveaux d'impact environnemental, peut être décrite comme un projet de système alimentaire du milieu (SYAM). Une filière « du milieu » est caractérisée, comme un circuit court, par des proximités entre acteurs qui facilitent les transactions et l'adaptabilité et, comme un circuit long, par la présence de plusieurs intermédiaires et une certaine rationalisation des flux logistiques (Fournier *et al.*, 2020). On y associe des bénéfices des circuits courts comme la relocalisation et l'équité entre les maillons de la filière (Le Velly *et al.*, 2021). C'est donc une sorte de stade intermédiaire parmi les filières agroalimentaires, pensé sur un « territoire ». Le territoire ne va pas de soi : c'est une construction sociale. Il associe une proximité géographique (la distance effective) à une proximité organisée, c'est-à-dire la densité et la nature des liens sociaux et professionnels, des organisations, des règles, des valeurs et des représentations que partagent les acteurs du territoire (Fournier *et al.*, 2020). Il ne suffit donc pas d'habiter au même endroit pour « faire territoire ». De même, un territoire peut naître, vivre et mourir, au fil des évolutions que connaissent les dynamiques humaines qui le constituent. Créer ou recréer une filière territorialisée implique donc de relocaliser les flux matériels, de rapprocher

producteurs, intermédiaires et consommateurs, mais aussi de créer ou renforcer les dynamiques sociales et les institutions qui encouragent leur coopération.

Cette analyse se situe donc dans le cadre de filières alimentaires territorialisées correspondant à la description des SYAM. Son sujet est la question de l'intermédiation territoriale par la puissance publique. Pourquoi la puissance publique interviendrait-elle ? La relocalisation des activités productives ne s'opère pas spontanément, car les défis logistiques, l'identification de partenaires au sein d'espaces sociaux hétérogènes et les risques financiers tendent à pousser les acteurs du territoire à l'attentisme (Fournier *et al.*, 2020). Dans ce contexte, la puissance publique peut encourager le lancement d'une action collective. Par ailleurs, les SYAM, tout comme les circuits courts, ne sont pas spontanément ni systématiquement écologiques. La réduction des distances parcourues ne correspond pas forcément à un bilan carbone plus faible (Pham *et al.*, 2022), et certaines pollutions sont locales, comme celles qui pèsent sur l'eau. L'accord du développement économique et d'enjeux environnementaux dépend donc de l'orientation politique qu'apporte l'intervention publique. C'est en tout cas le pari de nombre d'initiatives récentes de la sorte, notamment dans le cadre des PAT. Reste la question du niveau d'intervention de la puissance publique : impose-t-elle une dynamique de façon descendante ou accompagne-t-elle des dynamiques endogènes basées sur des liens existants, assurant la fonction d'« intermédiation » (Fournier *et al.*, 2020) ?

Fibani : l'ambition de filières durables

Le projet Fibani vise à faire émerger des filières agroalimentaires peu consommatrices d'intrants et d'eau, résilientes au réchauffement climatique, dans plusieurs territoires du département de l'Hérault et sous pilotage de Montpellier Méditerranée Métropole. Depuis les premiers travaux préparatifs en 2020, le projet a permis d'identifier deux filières prioritaires, légumineuses et céréales anciennes, et de mettre en œuvre des tests sur chacune des filières. La campagne 2024 a abouti à une production nette de 12,6 tonnes de légumes secs et 2,2 tonnes de petit épeautre moyennant l'accompagnement technique et financier de sept producteurs.

Treize agriculteurs sont recrutés en 2026 pour 3 hectares par agriculteur.

Dans le cas de Fibani, c'est bien la puissance publique qui est à l'origine du projet. Il est issu de l'intérêt de Montpellier Méditerranée Métropole et le l'agence de l'eau Rhône Méditerranée Corse pour le développement de pratiques agricoles protectrices de la qualité de l'eau, et économes dans un contexte de stress hydrique lié au changement climatique. Aborder les filières par la question de l'eau est compréhensible car la compétence obligatoire de la gestion de l'eau revient effectivement aux Métropoles, tandis qu'il n'existe pas à ce jour de « compétence obligatoire de l'alimentation » et que l'agriculture relève davantage de la Région. D'autres projets similaires en France ont utilisé cette entrée, comme Terres de Sources à Rennes.

Plus largement, le projet s'insère dans une vision pour l'avenir agricole du pays montpelliérain : que cultiver demain dans un climat globalement plus chaud et aux précipitations moins fiables ? Les nouvelles cultures ont donc été pensées comme des leviers de diversification dans un contexte où les productions du territoire sont dominées par la viticulture qui connaît une crise et des arrachages croissants. D'autres cobénéfices sont revendiqués pour Fibani : promouvoir une dynamique de résilience alimentaire, encourager la végétalisation des assiettes, rendre la répartition de la valeur ajoutée plus équitable au sein des filières, développer de façon complémentaire modèles paysans et exploitations agricoles plus conventionnelles.

Un réseau d'acteurs préexistant et des maillons manquants

Les différents acteurs du projet et des filières ont rejoint Fibani à des moments variables. Dès le départ, Montpellier Méditerranée Métropole contractualise un cabinet de conseil, Ceresco, qui coanime le projet et apporte une expertise sur les filières. La chambre d'agriculture de l'Hérault (CA34) participe à la priorisation des filières dès 2021 et différents acteurs sont contactés pour évaluer les marchés et les opportunités. Plusieurs intermédiaires intervenant dans les filières sont impliqués plus tard, à partir de 2023 et 2024, au fil de l'émergence des besoins. Les agriculteurs, quant à eux, sont recrutés individuellement pour chaque campagne annuelle de culture. Ce

recrutement a d'abord été ciblé et informel, basé sur les connaissances de terrain du Civam Bio 34, de la CA34, d'Ocebio¹ et des animateurs de captage de Montpellier Méditerranée Métropole. À partir de 2026, un appel à projets (AAP) est lancé par Montpellier Méditerranée Métropole pour recruter les agriculteurs. Le projet connaît une expansion progressive avec l'intégration de nouveaux acteurs des filières mais aussi de territoires voisins : Fibani intègre aujourd'hui le Pays de l'Or, le Bassin de Thau et le Pays Cœur d'Hérault.

Au cours de son développement, Fibani s'appuie sur un réseau social d'acteurs déjà bien présent et de coopérations préexistantes. Montpellier Méditerranée Métropole entretient un partenariat avec la CA34 depuis 2014, avec le Civam Bio 34 depuis 2016 ; le marché d'intérêt national de Montpellier, qui est présidé par une adjointe au maire, accueille l'association Producteurs d'Occitanie et l'entreprise Agriviva, qui participent à la filière. Le groupement Semthec, qui fait office de collecteur, a exploré en 2020 avec la CA34 le développement des légumineuses sur le territoire. Fibani a été l'occasion de relancer le groupe de travail « restauration collective » de Montpellier Méditerranée Métropole, qui réunit les différentes cuisines collectives du territoire : ce groupe a servi à promouvoir les filières et à trouver des débouchés. Des équipes de recherche basées à Montpellier contribuent elles aussi. En somme, nombre des acteurs impliqués se connaissent et travaillaient ensemble avant même le début du projet. Le tissu socioéconomique préexistant a cependant deux faiblesses. D'une part, les agriculteurs testeurs, eux, ne sont pas constitués en collectif, ils ne se connaissent pas forcément, ils ont des modèles différents et vivent dans des espaces disjoints. D'autre part, le département de l'Hérault accueille peu de grandes cultures et peu d'outils de transformation et de stockage de ces produits. Il n'existe pas de trieur optique² dans le département, pas d'ensacheur capable de répondre aux attentes de l'aval. Il a donc fallu combler certaines étapes des filières en l'absence d'acteurs territoriaux déjà implantés sur ces opérations.

POUR SUIVRE LA CONSTRUCTION D'UNE TRAJECTOIRE COMMUNE

Une gouvernance formelle et ses limites

Dans Fibani, un comité de pilotage (CoPil) est organisé chaque année avec l'ensemble des partenaires pour partager l'avancement, les questions posées et les orientations prises. Il permet de « faire vivre » le groupe et d'informer sur les sujets importants mais n'a pas, de par sa taille et sa fréquence, vocation à régler tous les points opérationnels. Par ailleurs, le CoPil permet des prises de paroles des participants mais ne donne pas lieu à une délibération pour valider ses conclusions : une décision considérée par Montpellier Méditerranée Métropole comme actée en CoPil peut ne pas avoir été comprise comme telle par d'autres acteurs, créant ainsi des quiproquos. Au niveau opérationnel, un comité technique (CoTech) réunit régulièrement les prestataires d'accompagnement technique pour avancer sur le projet, mais pas forcément les acteurs économiques eux-mêmes. Des « fabriques » organisées les premières années ont réuni agriculteurs et acheteurs pour discuter des études de marché et communiquer les contraintes de chacun. Elles ont permis notamment d'élaborer des prix rémunérateurs pour les producteurs. Elles n'ont toutefois pas eu lieu depuis plusieurs années, et des agriculteurs ou des intermédiaires arrivés postérieurement n'ont pas connaissance des raisons des décisions prises auparavant. Du reste, la mise en œuvre a largement reposé sur des réunions *ad hoc* et sur des contacts bilatéraux. Ce fonctionnement limite certes le temps dédié à la gouvernance mais peut générer des flous lorsque des difficultés logistiques surviennent. Le temps passé à traiter ces flous augmente, à l'inverse, la charge de travail liée à l'organisation de la filière. Par exemple, un agriculteur ne savait pas où étaient parties ses récoltes, alors que la filière a aussi pour but de reconnecter les produits et leur devenir. Et certains partenaires connaissent mal les contraintes des autres maillons de la chaîne. Ces difficultés peuvent être liées à la formalisation assez limitée, notamment l'absence de « cahier des charges » énonçant clairement les responsabilités de chaque acteur, les transferts de propriété des produits et la communication. Ces précisions peuvent faciliter les relations commerciales en les clarifiant pour tous, ce que Le Velly *et al.* (2020)

1. Réseau de promotion de l'agriculture biologique en Occitanie.

2. Machine qui permet de retirer les cailloux qui se mélangent aux légumes secs au moment de la récolte.

appellent la fluidification, soit « *l'établissement des règles visant à rendre simples, sûres et efficaces les opérations commerciales d'achat et de vente* ».

Des adaptations et des apprentissages

Au cours de l'expérimentation, un certain nombre de problèmes logistiques ont été résolus par l'adaptation des acteurs. Les référentes de la chambre d'agriculture de l'Hérault et du Civam Bio 34 ont largement contribué à la mise en relation des fournisseurs et des clients, au-delà de leur mission originelle. Le conditionnement des denrées a pu être variable, Agriviva par exemple a accepté de traiter des formats inhabituels pour eux. L'association Producteurs d'Occitanie a obtenu un numéro d'emballleur pour assurer le travail manquant d'ensachage suite à un imprévu. Semthec a accepté d'avancer la trésorerie pour la première mise en marché. Ces flexibilités témoignent de l'engagement des participants ; elles ne peuvent toutefois constituer des solutions logistiques pérennes.

Montpellier Méditerranée Métropole aussi fait preuve d'inventivité pour soutenir les agriculteurs dans le cadre de son périmètre d'action. En effet, le soutien public aux acteurs économiques est limité dans le droit, la compétence de soutien économique appartient à la Région, et les règles du libre marché régulent les commandes. Les agriculteurs sont donc, du point de vue administratif et juridique, payés comme prestataires d'un service environnemental : celui de la protection de l'eau. De même, les cantines publiques ont acheté les produits Fibani en « gré à gré » pour les intégrer aux menus sans attendre les prochains marchés publics pluriannuels et éviter la charge bureaucratique. Toutefois, bien que les acteurs puissent être flexibles pour faciliter les transactions, structurer la filière nécessite de faire des choix de fond sur la façon de produire.

Un processus de construction : la qualification

La construction d'une filière implique ce que R. Le Velly appelle la qualification, c'est-à-dire la définition collective de la qualité des produits (Le Velly *et al.*, 2020). Les acteurs de la filière débattent des caractéristiques du produit et des conditions de production qui seront demandées à tous. Cette étape est cruciale pour fonder et

justifier la négociation des prix, distinguer et valoriser les produits issus de la filière, et pour souder le groupe autour d'une particularité. Dans le cas de Fibani, le cahier des charges de production avait comme prérequis l'absence d'usage de produits phytosanitaires de synthèse. C'est la condition qui découle de l'enjeu de protection de l'eau. Les conditions d'inclusion des agriculteurs ont été discutées par la coordination et les partenaires techniciens (CA34, Ocebio, Civam Bio 34), et validées en CoPil.

Une question débattue au sein de Fibani est celle de la certification des exploitations agricoles et des produits issus des filières, en agriculture biologique (AB) ou non. Différentes priorités se rencontrent. Pour l'agence de l'eau, le critère est fonctionnel : zéro produit phytosanitaire. L'idéal est d'encourager des agriculteurs qui utilisent des pesticides à cesser ces usages, ce qui réduira l'impact sur l'eau. Du côté des clients, la restauration collective publique occupe une place importante car son contrôle politique permet d'appliquer des logiques qualitatives hors-prix pour favoriser des produits durables plus chers, même si ce débouché représente en réalité des quantités limitées. Or, les produits locaux ne sont pas valorisables en tant que tels, parce qu'ils n'entrent pas dans les quotas de la loi EGalim qui définit les objectifs du secteur, et parce que les règlements européens relatifs au libre marché n'autorisent pas de favoriser les productions locales. Par conséquent, les cuisines publiques et les intermédiaires qui les fournissent demandent des produits certifiés, valorisables dans leur circuit. Certaines villes, comme Montpellier, ont des objectifs plus exigeants (100 % AB) que la loi EGalim. Ici donc, l'enjeu porte sur l'obtention d'un label valorisable en aval. En revanche, en amont, l'enjeu est la capacité à inclure ou non certains agriculteurs : Montpellier Méditerranée Métropole a souhaité être inclusive pour encourager les changements de pratique et la diversification. Les exploitations conventionnelles tout comme AB ont donc été incluses dans le projet. Les récoltes ont toutes été commercialisées sans label car il était trop coûteux de séparer bio et non bio dans la chaîne logistique pour des quantités réduites. C'est donc une limite à la valorisation des produits cultivés en AB. À l'avenir, avoir deux statuts parallèles dans une même filière, AB et conventionnel, engendrerait de même des surcoûts logistiques importants

(nécessité de séparer les flux au triage, etc.). En 2026, la coordination du projet décide de continuer d'ouvrir l'AAP aux surfaces conventionnelles et AB, mais de concentrer l'aide à la structuration de filières sur le bio. Au final, parmi les treize agriculteurs intéressés et inscrits pour la campagne 2026, onze cultiveront en bio. Cette question témoigne des difficiles équilibres à trouver entre inclusion large et positionnement ciblé.

REPENSER L'ACTION PUBLIQUE POUR CHANGER D'ÉCHELLE

La charge de l'animation de projet

Alors que la campagne 2026 démarre, l'avenir du projet est en question : le financement expérimental doit évoluer, les partenaires économiques sont à la recherche d'efficacité et de lisibilité, et la massification de la production est essentielle pour abaisser les coûts logistiques par des économies d'échelle. L'animation d'un projet entraîne un coût de coordination, en moyens financiers et temps humain, qui peut être assumé par une personne dédiée et par chaque acteur de par son investissement personnel (Pham *et al.*, 2022). L'enjeu d'une filière naissante est donc d'augmenter suffisamment les volumes pour justifier que chacun prenne le temps de participer. Dans Fibani, si les valeurs communes et les liens de coopération préexistants encouragent les acteurs à contribuer, la charge importante liée à la fluidification des opérations ne peut être durable car les volumes échangés représentent peu dans le chiffre d'affaires de chaque acteur. Cette tension est normale dans une expérimentation, et le besoin de « passer à l'étape supérieure » transparait dans plusieurs témoignages. En outre, dans une optique de développement territorial, Fournier *et al.* (2020) remarquent qu'une fois la coopération économique enclenchée, les échanges renforcent les liens de proximité et la confiance dans un cercle vertueux et créent ce « patrimoine » de territoire qui permet à la filière de fonctionner de façon endogène ; aussi la puissance publique a-t-elle vocation à organiser son retrait progressif du dispositif.

Les rôles de la puissance publique et le collectif

Comment peut évoluer l'implication de la collectivité ? L'intermédiation territoriale n'implique pas

une mais de multiples fonctions pour impulser une nouvelle filière. Citons la facilitation, pour « mettre les acteurs autour de la table » ; le financement de la prise de risque, pour déclencher des expérimentations ; l'ingénierie, pour aider à la structuration technique de la filière (traçabilité, chaîne de valeur, développement technique) ; l'appui politique pour montrer l'engagement durable de la puissance publique en faveur de la filière ; l'achat, à travers la commande publique. Discuter l'avenir de l'implication de Montpellier Méditerranée Métropole dans la filière n'est donc pas une question univoque : ce sont chacune des fonctions qui peuvent évoluer différemment. La gouvernance varie selon les spécificités de chaque territoire : des structures minimalistes fondées sur des engagements informels moraux et des réunions ; des arrangements de marché fondés sur des cahiers des charges et des contrats-cadres entre les mailons ; des structures politiques élaborées avec une gouvernance formalisée et un portage public ou consulaire. Ces agencements surviennent en fonction des situations existantes concernant notamment la taille de la filière et le nombre des transactions, le nombre d'acteurs et l'intégration horizontale ou verticale, l'implication historique de l'acteur public, etc. (Pham *et al.*, 2022). Dans le cas de Fibani, le tissu relationnel est un atout tandis que l'éclatement des producteurs et les incertitudes dans l'opérationnalisation intermédiaire limitent encore la structuration. Il n'existe pas non plus, de fait, de réelle délimitation / exclusion des membres, si ce n'est les conditions d'accès des producteurs. Le périmètre de la filière reste donc mouvant, même si les acteurs sont plutôt favorables à ces nouveaux échanges qui correspondent aux valeurs de certaines entreprises, à des attentes de la restauration collective, et apportent de nouvelles satisfactions aux producteurs (voir leurs produits utilisés dans les cantines locales). Tous les agriculteurs des premières campagnes ont de fait souhaité poursuivre en 2026. L'affirmation d'un collectif fait néanmoins souvent partie de la structuration des filières territoriales. Des discussions sont ouvertes à ce jour concernant l'intégration du projet par une société coopérative d'intérêt collectif (Scic) existante pour combler les lacunes logistiques et autonomiser le portage de la filière, mais cette option s'accompagne d'enjeux relationnels et politiques et de choix opérationnels liés à la filière AB. D'autre

part, la collectivité reste ouverte à la facilitation et à l'aide au financement d'un nouveau portage moins centralisé, tout en cherchant une autonomisation économique des filières.

Des transactions prévisibles et une autonomisation

La levée des obstacles économiques peut être liée aux évolutions de la gouvernance. Le caractère prévisible des transactions est important pour les acteurs de la filière : bien que Montpellier Méditerranée Métropole ait financé la prise de risque, l'horizon annuel des campagnes de culture et l'incertitude des débouchés limitent l'engagement des agriculteurs. Dans Fibani, ils ont été accompagnés techniquement plutôt que dans la construction d'un collectif. Le mode de paiement à l'hectare clarifie la rentabilité prévue, toutefois donner une forme de stabilité temporelle serait un moyen fort pour encourager le regroupement d'agriculteurs, la durabilité des relations et même l'investissement dans la logistique. En aval, la restauration collective publique se projette vers l'intégration de volumes issus des filières du projet Fibani dans les marchés publics classiques, ce qui apporterait cette visibilité. La difficulté est de constituer un acteur capable de répondre aux marchés, ce que ne peuvent pas faire les agriculteurs individuellement. Par ailleurs, une coopération autour des prix sans qu'un collectif formel ou un intermédiaire n'existe créerait un risque juridique lié à l'interdiction d'entente entre fournisseurs. Dans l'immédiat, les débouchés ne sont pas garantis par l'AAP, donc les agriculteurs ne savent pas si les produits se vendront, bien que des partenaires techniques accompagnent la mise en relation avec l'aval. La puissance publique pourrait soutenir cette stabilisation tout en laissant davantage les acteurs s'organiser. Elle pourrait se recentrer sur l'accompagnement de la commercialisation et du marketing : ces sujets clés ont été moins développés lors de l'expérimentation et sont essentiels au changement d'échelle. La constitution d'une marque ou d'une image commerciale renforcerait, qui plus est, l'identité de groupe territoriale.

soutenir des systèmes alimentaires « du milieu » territoriaux et durables. Ces filières ont été impulsées par la puissance publique pour des raisons environnementales, et rejoignent aujourd'hui les enjeux agricoles structurels du territoire. Dans cette optique, la collectivité s'appuie sur un réseau d'acteurs dense et performant mais fait face à l'éclatement du monde agricole et à l'absence préalable de certains maillons intermédiaires. Ainsi, le projet a permis au fil de l'eau de recruter de nouveaux participants et de résoudre un certain nombre de défis opérationnels, sans encore achever d'établir une identité collective ou de clarifier et fluidifier complètement les transactions. La qualification de l'objet productif des filières se fixe progressivement, non sans débats, et suscite des innovations au niveau des instruments mis en œuvre par la collectivité. Le caractère central de l'intervention publique dans notre cas d'étude s'explique par la dimension expérimentale de ces deux filières ; l'enjeu est toutefois aujourd'hui d'aller au-delà des buts d'exploration et d'apprentissage, vers un intérêt économique et commercial qu'attendent les acteurs de ces filières. Tandis que ces dernières sont amenées à s'émanciper progressivement du portage public, la collectivité pourrait continuer d'être un acteur participant, sous la forme de commanditaire de services environnementaux et d'acheteur alimentaire. Elle pourrait apporter ou financer l'expertise commerciale manquante au changement d'échelle. Tout au long du projet, les tâtonnements, les adaptations, les apprentissages issus de ce processus expérimental contribuent à renforcer les liens entre acteurs et donc à constituer un territoire effectif socialisé. Ils développent aussi une forme d'expertise au sein de la collectivité, poussent l'acteur public à travailler en inter-territorialité et en interdisciplinarité, dans la droite ligne des apprentissages liés aux PAT et à la constitution d'un objet politique autour de l'alimentation.

CONCLUSION

Les filières à bas niveau d'impact du projet Fibani s'inscrivent dans un contexte national d'essai-mage d'interventions publiques visant à créer ou

BIBLIOGRAPHIE

Conaré, D. & Bricas, N. (2021). Prendre ses distances avec le local ? In N. Bricas, D. Conaré, M. Walser, *Une écologie de l'alimentation* (p. 225-236). Éditions Quae.

Fournier, S., Le Velly, R., Lafosse, G., Chazoule, C. & Désolé, M. (2020). L'intermédiation territoriale publique, une troisième voie entre dispositifs *top-down* et *bottom-up* ? Le cas du Pôle agroalimentaire de l'Isère. *Géographie, économie, société*, 22(3-4), [329-346](#). [10.3166/ges.2020.0007](#)

Le Velly, R., Désolé, M. & Chazoule, C. (2020). Reprendre la main sur le marché : la construction de circuits intermédiés innovants pour la viande bovine. *Revue Française de Socio-Économie*, 24(1), [129-147](#). [10.3917/rfse.024.0129](#)

Le Velly, R., Chazoule, C., Crosnier, M., Désolé, M. & Fournier, S. (2021). Comment « faire SYAM » ? Observation de trois circuits alimentaires territorialisés. *Sociologies pratiques*, 2(43), [129-137](#). [10.3917/sopr.043.0129](#)

Pham H. V., Simonin H., Rat Aspert O., Crou M., Duchaine S. *et al.* (2022). *Les filières agri-alimentaires territorialisées face aux enjeux de demain. Régions Bourgogne Franche-Comté et Pays de la Loire. Rapport de recherche*. ADEME.

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Bernard E., co-coordinatrice, Civam Bio 34, entretien le 05/03/2026 en visioconférence.

Guizard N., agriculteur participant aux campagnes Fibani, entretien le 05/03/2026 à Cournonsec.

Schenk-Trachte N., chargée de l'animation et de la gestion, Producteurs d'Occitanie, entretien le 17/02/2026 à Montpellier.

Tison E., chargé de projets de territoire, chambre d'agriculture de l'Hérault, entretien le 16/02/2026 à Lattes.

Vidal L., directrice de site, Agriviva, entretien le 17/02/2026 à Montpellier.

Remerciements

L'auteur remercie particulièrement J. Coulomb, de Montpellier Méditerranée Métropole, pour son accueil et l'ensemble des temps d'échange autour du projet, ainsi que C.-M. Luitaud, de Ceresco, pour les échanges répétés.

Végétaliser par le territoire : innovation technologique et transformation pour intégrer durablement les légumineuses

MARIE **VODOUNOU**

MOTS-CLÉS : TRANSITION ALIMENTAIRE, RESTAURATION COLLECTIVE, LÉGUMINEUSES, MARCHÉS PUBLICS, TRANSFORMATION

Depuis une dizaine d'années, les légumineuses sont présentées comme l'une des clés de la transition alimentaire en France. Le Programme national nutrition santé (PNNS 4) recommande d'en consommer au moins deux fois par semaine. Pourtant, les chiffres de l'étude INCA 3 sont sans appel : on en mange à peine 1,7 kg par an et par habitant (ANSES, 2017). Ce qui correspond à une fois par semaine, soit un niveau inférieur aux recommandations officielles. Ce décalage interroge la capacité des politiques publiques à transformer les comportements alimentaires. La France s'est dotée d'objectifs : le plan protéines végétales 2020-2030 (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2021) et la Stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat (Ministère de la Transition écologique, 2026), avec des cibles de végétalisation de l'alimentation. La restauration collective représente en France 7,3 milliards de repas servis en moyenne chaque année en selon le Syndicat national de la restauration collective (Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire, 2020), ce qui en fait un important levier d'action sur les comportements alimentaires. Ce constat suscite une vraie question : pourquoi les objectifs publics de végétalisation échouent-ils à se traduire opérationnellement dans les cuisines collectives ? La loi EGalim a imposé un menu végétarien hebdomadaire en restauration collective. Mais selon l'enquête de l'INRAE, 59 % des cantines

n'arrivent toujours pas à servir des légumineuses à la fréquence recommandée (Fernandez-Inigo & Magrini, 2020).

Les raisons de cette impasse vont bien au-delà des goûts des consommateurs. Ce qui bloque, c'est d'abord la chaîne de valeur, mais aussi les contraintes économiques et organisationnelles qui limitent la capacité d'adaptation des cuisines centrales. C'est ce que cette synthèse cherche à explorer, en trois temps : en considérant les verrous opérationnels du terrain, la réponse possible par la transformation intermédiaire, et les leviers contractuels pour que tout cela tienne dans la durée.

L'INJONCTION ASYMÉTRIQUE : LE DÉCALAGE ENTRE POLITIQUES ET RÉALITÉS OPÉRATIONNELLES

Des atouts agronomiques et nutritionnels reconnus, mais sous-exploités

Avant de parler des obstacles à leur consommation, il est utile de rappeler pourquoi les légumineuses suscitent autant d'intérêt. Leur valeur est double : nutritionnelle d'un côté, agronomique de l'autre. Un même aliment qui fait du bien à l'assiette et aux sols, c'est assez rare pour être souligné.

Du côté nutritionnel, les légumineuses apportent entre 20 et 30 % de protéines végétales selon les espèces, des fibres, et des micronutriments comme le fer, le zinc ou les folates. Leur indice glycémique est bas, ce qui les rend

intéressantes dans une perspective de prévention du diabète et des maladies cardiovasculaires (Ministère de la Santé et de la Prévention, 2019). Leur profil en acides aminés essentiels n'est pas complet en soi, mais associées aux céréales comme c'est souvent le cas en restauration collective, elles forment une combinaison protéique de qualité. Côté agronomie, leur capacité à fixer l'azote de l'air grâce à une symbiose avec des bactéries du sol réduit le recours aux engrais de synthèse pour les cultures suivantes. Elles améliorent aussi la structure et la vie microbienne des sols. Autrement dit, cultiver des légumineuses localement, c'est à la fois fournir les cantines en protéines et soutenir la transition agroécologique des exploitations. Ce double bénéfice est trop souvent passé sous silence dans les débats sur la végétalisation de l'alimentation.

Pourtant, malgré ces atouts documentés, la consommation reste marginale et les filières locales peinent à s'imposer. Ce n'est pas le produit qui pose problème, c'est la façon dont on essaie de l'introduire dans un système qui n'est pas fait pour le recevoir.

Un cadre réglementaire ambitieux face à l'inertie du terrain

La restauration collective est vue comme le bras armé de la politique alimentaire : elle implique des volumes importants, des publics captifs, une commande centralisée. La loi EGalim lui a confié la mission de végétaliser et territorialiser les approvisionnements. Mais sur le terrain, deux réalités viennent contredire cette ambition. La première est comportementale : les habitudes alimentaires ne changent pas par décret (Avalone, 2026). La seconde est économique, et c'est souvent la plus sous-estimée.

La France dispose pourtant de filières de qualité en Auvergne, dans le Berry, en Occitanie. Mais près de 40 % des lentilles consommées en restauration hors domicile sont importées (FranceAgriMer, 2021). Ce chiffre recouvre un mécanisme souvent mal compris. Ce n'est pas la boîte de conserve qui est importée, celle-ci est fabriquée en France. C'est la graine brute à l'intérieur qui provient majoritairement du Canada (Douriez, 2026) ou d'ailleurs, à des prix souvent inférieurs à ceux de la production française, en raison d'économies d'échelle (Coulomb, 2026). La conserve affiche une fabrication française, mais la légumineuse à l'intérieur n'a rien de local.

Le verrou technique : toutes les légumineuses ne sont pas égales

Une erreur courante dans les débats sur les légumineuses consiste à les traiter toutes de la même façon. Or leurs contraintes de préparation sont très différentes d'une espèce à l'autre, et c'est précisément là que se jouent les vrais blocages en cuisine. La figure 1 résume ces différences pour quatre espèces représentatives.

FIGURE 1. CONTRAINTES TECHNIQUES DES LÉGUMINEUSES EN RESTAURATION COLLECTIVE

Légumineuse	Trempe	Cuisson	Risque
Lentille corail / blonde	Aucun	15-20 min	Faible
Lentille verte / du Puy	Optionnel	25-35 min	Faible
Pois chiche / fève	8-12 heures	60-90 min	Digestif
Haricot sec (rouge, blanc)	8-12 heures	90-120 min	Sanitaire

(Source : auteure, d'après Avalone (2026) et Fernandez-Inigo & Magrini (2020))

La lentille corail, par exemple, ne trempe pas et cuit en vingt minutes. Une cuisine centrale avec des marmites standard peut tout à fait s'en sortir. Le vrai problème ici n'est pas technique, c'est la constance du produit d'un lot à l'autre, et la maîtrise du protocole de cuisson pour éviter qu'il se transforme en purée au refroidissement.

Concernant le pois chiche, le haricot sec ou la fève, c'est une autre affaire. Il faut les faire tremper entre huit et douze heures, puis les cuire pendant parfois deux heures, sous surveillance constante. Pour le pois chiche, le risque est davantage d'ordre digestif, notamment en raison des composés antinutritionnels pouvant entraîner des inconforts en cas de préparation inadéquate (Avalone, 2026). Ce sont ces légumineuses-là qui font vraiment défaut dans les cantines.

Dans une cuisine centrale, tout est minuté : plannings de production, normes HACCP¹, liaison froide. Gérer un produit brut variable dans ce contexte est perçu comme étant un risque trop grand. Pour 51 % des professionnels interrogés

1. Méthode de sécurité alimentaire visant à identifier et maîtriser les dangers aux étapes critiques de production.

au cours de l'enquête de l'INRAE, le trempage et la cuisson des légumineuses sont des contraintes intenable (Fernandez-Inigo & Magrini, 2020). La cuisine centrale de Montpellier produisant jusqu'à 16 000 repas par jour, il n'y a pas de place pour l'improvisation. Un responsable de restauration en milieu pénitentiaire l'a formulé simplement lors de notre entretien : « *Il n'existe pas de transformation proprement dite, en réalité on ouvre des boîtes* » (Faouzi, 2026).

Alors la conserve devient la meilleure alternative. C'est pratique, calibré, sans surprise. Sauf que la stérilisation à haute température détruit la texture de la graine, et ce qui sort de la boîte est souvent mou, voire pâteux (Avalone, 2026). Et le résultat est prévisible : le plat est rejeté. Le gaspillage peut atteindre dans certains cas jusqu'à 40 % concernant les plats végétariens (ADEME, 2019), non pas parce que les gens n'aiment pas les légumineuses, mais parce que le produit proposé n'est pas apprécié. Melendrez-Ruiz (2020) met en évidence un paradoxe : la volonté de végétaliser l'alimentation se heurte à des outils qui produisent des résultats peu acceptés. Son travail de thèse identifie trois types de freins distincts chez les consommateurs français : un frein d'image, la légumineuse renvoie encore à une cuisine de pauvreté ; un frein de praticité, la préparation est perçue comme fastidieuse ; et un frein sensoriel, la texture des produits disponibles est décevante. Ce dernier point mérite attention. En effet, le rejet ne porte pas sur la légumineuse en elle-même, mais sur la forme sous laquelle on la propose.

LA TRANSFORMATION INTERMÉDIAIRE

Le maillon manquant : une chaîne d'acteurs coordonnés

Si le produit brut apparaît inadapté aux cuisines centrales et que la conserve industrielle donne des résultats peu appréciés, une solution intermédiaire peut être envisagée. Elle consiste à mettre en place un maillon de transformation local capable de prendre en charge des opérations que ni l'agriculteur ni la cuisine centrale ne peuvent assurer seuls. Une légumineuse précuite, calibrée et prête à être réchauffée constituerait ainsi une alternative valable à la conserve, tout en restant compatible avec les contraintes organisationnelles des équipes (Faouzi, 2026).

L'hypothèse d'une structure unique assurant l'ensemble des étapes de tri, cuisson et conditionnement peut sembler pertinente. Toutefois, les observations de terrain montrent qu'une coordination entre plusieurs acteurs aux compétences complémentaires est indispensable.

D'une part, la coopérative agricole assure le tri, le stockage et la qualité de la graine brute. Ces acteurs disposent généralement des équipements nécessaires. L'enjeu réside donc moins dans la création de nouveaux outils que dans leur intégration au sein d'une filière structurée, capable de garantir des débouchés locaux stables.

D'autre part, l'atelier de transformation prend en charge le trempage, la cuisson notamment et le conditionnement en formats adaptés à la restauration collective. Ces procédés permettent de préserver la texture des légumineuses, contrairement à la conserve classique (Avalone, 2026). Le produit obtenu relève de la cinquième gamme² : il est prêt à l'emploi et présente une qualité supérieure à celle des produits en boîte.

Toutefois, ces investissements restent coûteux et nécessitent un amortissement sur plusieurs années. Un atelier reposant uniquement sur des marchés publics, régulièrement remis en concurrence, s'expose à un risque financier important. La diversification des débouchés apparaît donc nécessaire, avec des volumes destinés à la restauration collective et d'autres produits valorisés en grande distribution par exemple. Ce modèle hybride contribuerait à la viabilité économique de la structure. La question se pose alors de savoir comment qualifier et rémunérer ce que produit cet atelier. Car au-delà d'un simple produit alimentaire, c'est un ensemble d'opérations techniques pris en charge en amont pour le compte des cuisines collectives.

2. Légumes ou légumineuses cuits sous vide ou pasteurisés, prêts à l'emploi et conservés au frais, offrant une qualité supérieure à celle de la conserve.

Le « paiement pour service culinaire » : rémunérer la valeur réelle

Inspiré de la logique des paiements pour services environnementaux (PSE), qui consistent à rémunérer des acteurs pour des bénéfices produits en dehors du marché classique, le « paiement pour service culinaire » (PSC) désigne la rémunération des opérations de transformation réalisées en amont par un acteur, pour le compte de la restauration collective. Concrètement, lorsqu'une cuisine centrale achète une légumineuse précuite et prête à l'emploi, elle ne paie pas seulement une denrée, elle rémunère le temps de préparation, la maîtrise technique que l'atelier a pris en charge à sa place. Ce modèle varie selon les types de légumineuses et deux situations peuvent être distinguées.

Dans le cas de la lentille corail, facilement utilisable en cuisine avec un protocole adapté, le service concerne principalement l'approvisionnement. Il s'agit de garantir une origine locale, une qualité constante et un tri efficace.

Pour des légumineuses comme le pois chiche, le haricot ou la fève, le service inclut davantage d'étapes : trempage, cuisson, refroidissement et conditionnement. L'évaluation des coûts peut alors être biaisée lorsque la comparaison se limite à la graine brute, car cette approche ne prend pas en compte les ressources nécessaires en eau, en main-d'œuvre, en gestion sanitaire ou encore les pertes liées à une mauvaise maîtrise des procédés. Dans cette perspective, un produit précuit et local peut représenter un gain de temps pour les équipes et une meilleure maîtrise du gaspillage (Fourar, 2026). La collectivité ne rémunère plus uniquement une matière première, mais l'ensemble des opérations qui permettent son utilisation. Cette logique contribue à structurer une filière locale plus stable.

STRUCTURER DES ALLIANCES TERRITORIALES

Le marché seul peine à structurer cette filière, en raison d'une défaillance de coordination entre acteurs. C'est à cet instant précis que la commande publique doit cesser d'être un simple acte d'achat pour devenir un outil de stratégie politique. Pour lever ce frein, il est indispensable de passer d'un modèle transactionnel à un modèle relationnel, en mobilisant l'ingénierie contractuelle et juridique pour sécuriser l'outil industriel

local, et l'ingénierie culinaire pour garantir l'adoption durable dans l'assiette.

La commande publique comme levier de sécurisation des investissements industriels

Pour qu'une légumerie territoriale, c'est-à-dire une unité locale de transformation de produits de cinquième gamme, puisse être créée ou équipée en matériel de cuisson, elle doit pouvoir amortir des investissements importants. Dans ce contexte, la collectivité peut jouer un rôle déterminant en faisant évoluer sa manière de concevoir l'achat public. Au-delà de la recherche du prix le plus bas, la commande publique peut être envisagée comme un outil permettant de soutenir le développement économique local.

Les acheteurs publics disposent, pour cela, de plusieurs leviers juridiques qui restent encore peu mobilisés. L'allotissement, par exemple, permet de diviser les marchés en plusieurs lots afin de les rendre accessibles à des structures locales, comme les coopératives agricoles. Dans certains cas, des modalités plus souples, comme le recours au gré à gré³ ou l'intégration de critères techniques spécifiques, peuvent également être utilisées pour favoriser des approvisionnements adaptés au contexte territorial. Par ailleurs, la question du temps est essentielle. Les équipements nécessaires à la transformation, tels que les trieurs optiques ou les autoclaves, nécessitent plusieurs années pour être rentabilisés. Des engagements sur une durée de trois à cinq ans permettraient d'apporter une visibilité suffisante aux acteurs économiques. En garantissant des volumes d'achat sur le moyen terme, la collectivité contribuerait à sécuriser une partie du risque lié à l'investissement et faciliterait ainsi la mise en place d'infrastructures locales adaptées aux besoins de la restauration collective.

Cependant, les aspects juridiques et financiers ne suffisent pas à eux seuls à assurer la pérennité d'une filière. La coordination entre les différents acteurs reste une condition essentielle. Sans un cadre de dialogue structuré, les initiatives peuvent rencontrer des difficultés à se concrétiser.

3. Procédure simplifiée permettant de négocier et signer un contrat directement avec un fournisseur sans mise en concurrence formelle.

Dans cette perspective, les projets alimentaires territoriaux (PAT) constituent un espace pertinent de concertation. Ils offrent un cadre dans lequel les différents acteurs, producteurs, transformateurs et acheteurs publics, peuvent échanger et organiser leurs actions de manière cohérente. Au-delà des objectifs généraux liés à l'alimentation, le PAT peut ainsi jouer un rôle de coordination entre l'offre agricole, les capacités de transformation et les besoins de la restauration collective. Ce cadre facilite l'ajustement des volumes, la définition des attentes et la construction d'engagements sur la durée. Il permet également de renforcer la coopération entre des acteurs qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble. En ce sens, le PAT contribue à structurer progressivement des filières locales en apportant un espace de dialogue et d'organisation adapté.

Innover dans les usages et les variétés : lever les derniers freins à l'acceptabilité

Même lorsque les aspects logistiques sont maîtrisés, un obstacle demeure : l'image associée aux légumineuses. En France, les légumes secs sont encore souvent perçus comme des aliments simples, associés à une alimentation contrainte ou éloignés des habitudes alimentaires. À cela s'ajoutent des appréhensions liées à leur texture parfois jugée trop molle et à des inconforts digestifs.

Des pistes d'amélioration existent du côté de l'innovation agronomique. Le développement de variétés de plus petit calibre ou de graines décorquées permet de réduire les temps de préparation. Certaines recherches, notamment sur les isoflavones du soja, contribuent également à améliorer la digestibilité (Le Bras, 2026). Toutefois, l'acceptation finale dépend avant tout de l'expérience en bouche. La texture et le goût restent des critères déterminants dans le choix et la consommation des aliments (Avalone, 2026). Un produit peut présenter de nombreux avantages nutritionnels et ne pas être consommé s'il ne répond pas aux attentes sensorielles. Dans ce contexte, l'intégration dite invisible⁴ constitue une approche intéressante. Elle consiste à introduire les légumineuses dans des préparations déjà connues et

appréciées. Il peut s'agir, par exemple, d'un houmous à base de pois chiches locaux en entrée, d'un biscuit intégrant une part de farine de lentille corail, ou encore d'une galette de pois cassés utilisée dans un burger végétal. Ces formats facilitent l'acceptation, car ils s'inscrivent dans des habitudes alimentaires existantes.

Cependant, la qualité du produit ne suffit pas à elle seule à garantir son adoption. Le contexte dans lequel il est proposé joue également un rôle important. En restauration scolaire, l'accompagnement par les adultes est un facteur souvent sous-estimé. Le personnel encadrant les repas participe à la valorisation des plats proposés, ce qui peut influencer les choix et les perceptions des enfants (Fourar, 2026). L'acceptation se construit donc également en amont du moment du repas.

Par ailleurs, l'implication des consommateurs peut renforcer la dynamique d'adoption du produit. Les conseils de restauration scolaire, les associations de parents ou encore les comités d'usagers constituent des espaces d'échange qui peuvent être davantage mobilisés. La participation à la définition des menus, l'organisation de dégustations ou la communication sur l'origine des produits permettent de mieux faire connaître les légumineuses et de favoriser leur appropriation. Dans ce cadre, ces dernières ne sont plus perçues comme une contrainte, mais comme une composante d'un projet alimentaire partagé. Plusieurs PAT ont ainsi montré l'intérêt de cette approche pour ancrer durablement de nouvelles pratiques (Le Bras, 2026).

CONCLUSION

La relocalisation de la filière des légumineuses va bien au-delà de la simple question agricole. C'est un projet global qui demande d'accompagner toute la chaîne de valeur. Les observations de terrain montrent que la bonne volonté ou les simples recommandations de santé ne suffisent pas à changer les habitudes. Pour que les récoltes de nos régions arrivent durablement dans les assiettes, il semble d'abord nécessaire de soulager les cuisines centrales. Sans outils de transformation locaux capables de fournir des produits précutés et faciles à utiliser, les établissements continueront logiquement de se tourner vers des solutions plus pratiques, souvent importées. C'est ici que l'idée d'un « paiement pour service

4. Stratégie consistant à incorporer des légumineuses (farines) dans des produits familiers pour contourner les freins psychologiques.

culinaire » prend tout son sens : la collectivité accepterait de rémunérer un temps de préparation en amont pour gagner en efficacité au quotidien. Cependant, pour construire ces ateliers de transformation, les différents acteurs ont besoin de se rassurer mutuellement. Les PAT offrent justement un espace de dialogue précieux au sein duquel le monde agricole, les porteurs de projets et les élus peuvent s'accorder sur des engagements durables. Enfin, même avec une logistique irréprochable, le succès se décide au moment du repas. Si le produit conserve une image négative, il risque d'être rejeté par les consommateurs. L'innovation doit donc s'inviter dans les cuisines, notamment à travers l'intégration invisible, en glissant ces ingrédients dans des recettes familiales et gourmandes pour que le plaisir reste au centre du repas. Toutefois, ce modèle reste dépendant de la capacité des collectivités à maintenir des engagements dans le temps, ce qui constitue une limite importante à sa généralisation.

Si ce travail de réflexion apporte des pistes d'action concrètes, il ouvre également de nouvelles interrogations. Face aux aléas climatiques qui rendent les récoltes de plus en plus incertaines, il paraît notamment utile de questionner la pertinence d'un approvisionnement strictement limité à un territoire restreint, pour imaginer plutôt des solidarités entre départements. Par ailleurs, cette notion de service culinaire pourrait tout à fait inspirer la relance d'autres productions locales en difficulté, offrant ainsi une nouvelle grille de lecture pour évaluer le véritable coût d'une alimentation de qualité dans nos collectivités.

BIBLIOGRAPHIE

ADEME (2019). *Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire*. <https://www.notre-environnement.gouv.fr/donnees-et-ressources/ressources/publications/article/pertes-et-gaspillages-alimentaires-l-etat-des-lieux-et-leur-gestion-par-etapes>

ANSES (2017). *Étude individuelle nationale des consommations alimentaires 3 (INCA 3)*. <https://www.anses.fr/fr/system/files/NUT2014SA0234Ra.pdf>

Douriez, B. (2026). Moins chère, aspergée de pesticides : la lentille canadienne met à mal la filière française. Reporterre. <https://reporterre.net/Moins-chere-aspergee-de-pesticides-la-lentille-canadienne-met-a-mal-la-filiere-francaise>

Fernandez-Inigo, H. & Magrini, M.-B. (2020). Les légumineuses en restauration collective : une enquête menée auprès des cuisines en 2019. INRAE. https://www.inrae.fr/sites/default/files/pdf/2020_INRAE_4P_Les%20legumineuses%20en%20restauration%20collective.pdf

FranceAgriMer (2021). *Les filières de légumineuses à grains en France : état des lieux et enjeux*. Observatoire des marchés.

Melendrez-Ruiz, J. (2020). *Les légumineuses de la fourchette à la terre : les déterminants de la consommation de légumineuses en France*. [Thèse de doctorat]. Université de Bourgogne Franche-Comté.

Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté (2020). *La restauration collective, reflet de la culture alimentaire française*. <https://agriculture.gouv.fr/la-restauration-collective-reflet-de-la-culture-alimentaire-francaise>

Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire (2021). *Stratégie nationale sur les protéines végétales*. <https://agriculture.gouv.fr/batir-notre-souverainete-alimentaire-en-proteines-vegetales-0>

Ministère de la Santé et de la Prévention (2019). *Programme national nutrition santé 2019-2023 (PNNS 4)*. Direction générale de la Santé.

Ministère de la Transition écologique (2026). *La Stratégie nationale pour l'alimentation la nutrition et le climat 2025-2030*. <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/strategie-nationale-alimentation-nutrition-climat-2025-2030>

Entretiens

Avalone S., professeur en Nutrition et Sciences des aliments, entretien le 20/02/26 à Montpellier.

Coulomb J., chargé de mission « eau et agriculture », Pôle Biodiversité, Paysage, Agriculture et Alimentation, Montpellier Méditerranée Métropole, entretien le 26/02/2026 en visioconférence.

Faouzi, responsable de restauration en milieu pénitentiaire, entretien téléphonique le 26/02/2026.

Fourar M., cheffe de projet alimentation durable, Agriviva, entretien le 11/03/2026 à Montpellier.

Le Bras C., coordinatrice du projet Léguminons, entretien le 05/03/2026 en visioconférence.

L'alimentation en Ehpad : enjeux communs et coopérations territoriales à envisager

LUCIE BONPAIN

MOTS CLÉS : NUTRITION EN EHPAD, COOPÉRATION TERRITORIALE, RESTAURATION COLLECTIVE, DÉMOCRATIE ALIMENTAIRE

L'alimentation est un enjeu clé de la santé et du bien-être des personnes âgées, en particulier au sein d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad).

Près de 675 000 personnes âgées vivaient en hébergement permanent en 2023¹. Les projections suggèrent que 365 000 places d'hébergement supplémentaires seront nécessaires d'ici à 2050², ce qui correspond à plus d'un milliard de repas par an.

Avec l'âge, le risque de dénutrition va croissant, en raison notamment de modifications physiologiques, de troubles de l'appétit ou encore de résistance à la renutrition suite à une baisse des apports énergétiques (par exemple, après une hospitalisation). En Ehpad, jusqu'à 46 % des personnes sont en situation de dénutrition et près de 23 % de personnes en situation d'obésité (AVi'Sé, 2025).

Face à ces enjeux, l'alimentation des personnes âgées en Ehpad est le plus souvent gérée sous le prisme de la nutrition, l'accent étant mis sur la lutte contre la dénutrition. Or, « *pour les personnes âgées, l'alimentation est un élément fondamental de leur santé et doit aussi contribuer au bien-être et au plaisir du convive* », indique le Groupe d'étude des marchés en restauration collective et de nutrition (GEM-RCN, 2015,

p. 20). Dès lors, l'alimentation en Ehpad ne peut se résumer seulement à des apports nutritionnels satisfaisants. Elle devrait aussi mobiliser la participation active des personnes, un travail sur la mémoire et les souvenirs, ou encore la convivialité et la stimulation sensorielle. En ce sens, quels sont les enjeux communs aux Ehpad en matière d'alimentation ? Quelles initiatives peuvent être envisagées à l'échelle territoriale, pour redonner toute sa place au plaisir de manger en Ehpad ?

L'ALIMENTATION EN EHPAD : ENTRE CONTRAINTES ET ARBITRAGES

Un cadre réglementaire éloigné de la réalité opérationnelle

L'alimentation en Ehpad se fonde sur les recommandations du GEM-RCN à destination de la restauration collective, dont la dernière version date de 2015. Ces recommandations – non obligatoires – portent sur un ensemble de sujets : les macro-nutriments, les grammages, les horaires des repas, etc. La prévention et la lutte contre la dénutrition apparaissent comme des axes prioritaires du GEM-RCN. La Haute Autorité de Santé (HAS) a par ailleurs publié des recommandations de bonnes pratiques professionnelles relatives à la qualité de vie en Ehpad, dont celle d'identifier les préférences alimentaires des personnes à leur entrée dans l'établissement.

Si ces recommandations apportent un cadre nécessaire, elles sont cependant datées et déconnectées de la réalité opérationnelle des établissements. Par exemple, les grammages recommandés dépassent souvent la

1. <https://www.vie-publique.fr/en-bref/300838-etablissements-dhebergement-pour-seniors-moins-de-residents-en-2023>

2. https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2026-02/ER1365_LIVIA_MEL.pdf

consommation réelle des résident·es. « *Les assistées sont pré-servies, souvent trop remplies, et personne ne les finit. Ça termine à la poubelle* », raconte ainsi une résidente d'un Ehpad des Hauts-de-France (A.-M., 2024).

Ainsi, les établissements « *naviguent à vue* » en attendant la mise à jour du GEM-RCN (Victor, 2026). Sa refonte est en cours sur la base du quatrième Programme national nutrition santé et des lois EGalim de 2018 et Climat et résilience de 2021. Parmi les nouvelles obligations apportées par ces textes, 50 % des produits utilisés doivent être durables et de qualité, dont 20 % de produits sous label agriculture biologique. Au-delà d'un certain nombre de repas servis quotidiennement, un plan de diversification des sources de protéines doit être mis en œuvre, ainsi qu'une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire.

En parallèle, les établissements utilisent des référentiels tels que celui de la HAS sur le diagnostic de la dénutrition des personnes à partir de 70 ans, ou celui de l'International dysphagia diet standardisation initiative (IDDSI). L'IDDSI classe les textures en fonction de la capacité des personnes à les croquer et les mastiquer. L'adaptation des textures à chaque résident·e constitue un vrai enjeu : lorsque cela s'avère nécessaire, des textures hachées voire mixées peuvent être prescrites.

Des contraintes économiques et techniques

Outre ce cadre réglementaire, les pratiques des Ehpad sont structurellement contraintes par des problématiques économiques et techniques.

Le système de financement des Ehpad se décompose en trois volets : dépendance, soins et hébergement. Ce dernier volet, qui inclut les repas, est pris en charge par les résident·es et leurs familles. C'est un reste à charge déjà conséquent : 2191 euros par personne en moyenne en 2023³, dont l'augmentation ne peut cependant pas suivre la hausse des coûts liés aux charges salariales, à l'énergie ou aux denrées alimentaires. Ainsi, environ 68 % des Ehpad publics et privés à but non lucratif étaient déficitaires en 2023⁴. Avec un coût moyen de quatre à cinq euros par

repas et par personne, le budget alloué à la restauration représente une contrainte forte pour les établissements.

Au niveau technique, une majorité des Ehpad font appel à un prestataire de restauration collective qui utilise les cuisines de l'établissement. Cela réduit leur marge de manœuvre pour adapter leurs pratiques, notamment en matière d'approvisionnement en produits locaux. En effet, les établissements imposent au prestataire un cahier des charges spécifique, parfois contraint par la politique alimentaire mise en œuvre au niveau du groupement d'Ehpad, mais aussi par les règles de la commande publique. Celles-ci ne permettent pas de critère relatif à l'origine locale des produits, car il contreviendrait à la politique de libre concurrence de l'Union européenne. Par ailleurs, les prestataires de restauration collective sont souvent de grands groupes présents à l'échelle nationale qui s'approvisionnent auprès de centrales d'achat, afin de massifier les commandes et de simplifier la logistique.

En matière de préparation des repas, la formation du personnel de cuisine est essentielle afin de prendre en compte les particularités de l'alimentation des personnes âgées. Par exemple, la préparation de textures mixées implique un savoir-faire spécifique et une charge de travail accrue. Certains établissements modifient la présentation de ces textures afin de les rendre plus attrayantes. Toutefois, le taux de rotation du personnel de cuisine, souvent élevé, freine l'amélioration continue de l'offre de restauration, chaque nouvelle personne devant d'abord être formée.

Une polyvalence et un arbitrage permanent du personnel soignant

Sur le plan organisationnel, le personnel soignant est contraint par le temps face au manque d'effectifs et doit faire preuve d'une grande polyvalence. Il se trouve dans une position d'arbitrage permanent : faut-il prioriser le temps de soin ou le temps d'échange verbal ? Cette résidente qui refuse de manger ou ce résident qui a besoin d'aide pour retourner dans sa chambre ? À chaque instant, le personnel s'adapte à une diversité de profils, qui plus est en constante évolution du fait de l'âge et des éventuels problèmes de santé associés.

En dehors des cuisines, la formation des responsables et du personnel en matière

3. <https://www.cnsa.fr/publications/rs-ndeg-19-hausse-de-44-du-prix-de-lhebergement-en-ehpad-en-2023>

4. <https://www.cnsa.fr/publications/rs-ndeg-26-situation-budgetaire-des-ehpad-publics-et-privés-non-lucratifs-la>

d'alimentation est très partielle. Diététicien·nes et orthophonistes sont souvent les personnes référentes sur le sujet. D'autres aspects organisationnels et humains peuvent expliquer les problématiques rencontrées : difficulté d'individualiser les repas, inquiétudes des familles lorsque le régime de leur proche n'est pas correctement suivi, manque de stratégie alimentaire au niveau de la direction, etc.

Certains établissements définissent ainsi une ligne de conduite claire : le métier du personnel soignant est de soigner, tandis que les autres domaines (cuisine, nettoyage, etc.) sont délégués à des prestataires, explique le directeur d'un Ehpad de Montpellier (R., 2026). Cela crée une distanciation entre l'établissement et l'alimentation des résident·es, amplifiée par la présence de différents intermédiaires – prestataires, centrales d'achat, grossistes.

Les Ehpad font donc face à de multiples défis en matière d'alimentation des résident·es, à la fois réglementaires, organisationnels, techniques et économiques. Pourtant, *« associer des mangeurs, même fortement diminués, à leur alimentation est une question de dignité fondamentale qui ne devrait pas s'effacer face aux impératifs économiques, institutionnels ou sanitaires »*, écrit Elisabeth Aubert-Mouchot (2025, p. 26).

QUELS LEVIERS D'ACTION MOBILISER ? UN FOCUS SUR DES EHPAD DE MONTPELLIER

Des pratiques pour repenser l'alimentation au sein des établissements

Pour faire face à ces enjeux, les établissements⁵ mettent en œuvre différentes pratiques. Parmi celles communément observées, les commissions « nutrition », pluridisciplinaires, permettent de réaliser un suivi nutritionnel des personnes résidentes : perte ou prise de poids, préférences et habitudes alimentaires, bilan orthophonique, etc. Nombre d'établissements ont également instauré des commissions « menus » régulières, auxquelles les résident·es peuvent se joindre, afin d'établir un planning de menus prévisionnel. Ainsi les Ehpad s'adaptent autant que possible aux envies des

personnes qu'ils accueillent : certaines préféreront du poisson et d'autres du gibier ; certaines souhaiteront participer à la mise en place du repas tandis que d'autres voudront être servies. En parallèle, le conseil de la vie sociale (CVS), instance obligatoire pour les Ehpad, permet aux résident·es et à leurs familles d'échanger sur les conditions de vie, de soin et d'hébergement.

Par ailleurs, les entretiens menés ont mis en avant la pratique des repas thérapeutiques. Contrairement aux repas classiques servis en salle de restauration collective, le repas thérapeutique se déroule généralement en petits groupes de résident·es, souvent au sein d'unités protégées – pour des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et maladies apparentées, par exemple – ou de pôles d'activités et de soins adaptés (PASA). L'objectif de ces repas est de maintenir et de renforcer le plaisir de manger, tout en répondant aux besoins nutritionnels spécifiques des personnes et en préservant leurs capacités physiques et cognitives. Dans ce cadre, les résident·es peuvent généralement prendre part à la préparation du repas. Ce type de repas n'est pas systématique : dans l'un des Ehpad étudiés, il est proposé trois fois par semaine au sein du PASA et une à deux fois par semaine pour les autres résident·es (L., 2026). Des ateliers culinaires participatifs sont également organisés dans certains Ehpad.

Certains établissements de Montpellier vont au-delà de ces pratiques couramment observées. L'un d'entre eux a lancé au début de l'année 2026 un projet de réévaluation des textures mixées, afin d'en améliorer la présentation et les apports nutritionnels. Dans un autre Ehpad, de nouveaux bâtiments sont en cours de construction : la cuisine va y être ré-internalisée pour assurer une meilleure maîtrise de la qualité des repas et une formation plus poussée du personnel. Cela vise à une fidélisation des équipes. Sur proposition du personnel soignant, l'établissement va également faire l'acquisition de deux chariots de cuisine. Ceux-ci seront mobiles, équipés à la manière d'une kitchenette, et permettront de cuisiner avec les résident·es. Enfin, l'établissement a mis en place une planification des temps de repas assurant la présence de trois soignant·es pour une dizaine de résident·es, soit un ratio très élevé. On observe également dans cet Ehpad des espaces de repas différenciés

5. Treize Ehpad ont été contactés dans le cadre de ce travail. Trois situés à Montpellier ont répondu positivement pour un entretien.

en fonction du niveau d'autonomie des personnes ou des horaires de repas élargis.

Des démarches plus globales sont parfois initiées pour replacer l'alimentation et le plaisir de manger au cœur de la vie en Ehpad. En lien avec le projet européen TradInnovations⁶, une étude a été menée par Élisabeth Aubert-Mouchot en 2025 au sein de la maison de retraite protestante de Montpellier (MRP). La MRP a mis en place une organisation favorisant le droit au choix des résident-es et leur participation à la vie de l'établissement. L'étude a permis de caractériser l'impact de cette organisation sur les résident-es, les soignant-es et les familles. Il s'agit notamment de redonner du pouvoir décisionnel à des personnes qui en sont souvent privées à mesure qu'elles perdent en autonomie, le choix reposant davantage sur le personnel soignant et les familles. Début 2026, la MRP a également commencé un accompagnement avec La Cuisine Bienfaisante®, projet porté par le cabinet de conseil AVi'Sé. Là encore dans un objectif holistique, cette démarche vise à travailler sur l'environnement des repas, les enjeux écologiques de l'alimentation et la participation des résident-es (Victor, 2026).

Des acteurs extérieurs qui facilitent le travail en réseau

Ainsi, une diversité de démarches et initiatives innovantes sont mises en œuvre par les Ehpad. Ces pratiques sont cependant loin d'être généralisées. Chaque établissement s'adapte à sa façon, en fonction de ses contraintes et de ses intérêts spécifiques. Aux dires d'une majorité des personnes rencontrées, il n'y a pas ou peu d'échanges entre les Ehpad, y compris parfois au sein même de groupements. Se voient-ils comme concurrents plutôt que partenaires ? Les entretiens menés montrent cependant un souhait marqué de développer les liens avec d'autres établissements. *« Il faudrait davantage de mise en réseau pour s'enrichir les uns les autres. Le travail cloisonné limite le potentiel d'évolution »*, explique ainsi l'infirmière coordinatrice d'un Ehpad de Montpellier (I., 2026).

6. TradInnovations est un projet européen porté depuis 2023 par un consortium de six partenaires académiques, parmi lesquels l'Institut Agro. Il invite les étudiant-es issu-es de diverses formations à revisiter des recettes traditionnelles en les adaptant aux besoins spécifiques de publics vulnérables.

Certains réseaux existants, tels que les groupements et les fédérations d'Ehpad, se mobilisent. Ainsi, ADEF Résidences et la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (FNAQPA) portent la démarche Maison gourmande et responsable. Elle vise à aider cinq cents établissements à améliorer leur offre de restauration en y associant les dimensions de plaisir et de durabilité. Plusieurs organismes du secteur proposent également des formations autour des repas thérapeutiques ou de l'accompagnement des personnes sur le temps du repas.

À Paris, un « Club des Chefs » a été créé en 2014. Tous les six mois, douze chef-fes se réunissent pour échanger des bonnes pratiques relatives aux textures modifiées, à l'enrichissement de l'alimentation, aux relations avec les prestataires, etc. Les réunions permettent de se tenir au courant de l'actualité en matière de commande publique ou de modifications tarifaires, et d'accueillir des chef-fes venant d'autres contextes, par exemple du secteur privé.

Le recueil d'actions pour l'amélioration de l'alimentation en établissements hébergeant des personnes âgées, publié en 2014 par le ministère de la Santé et le ministère de l'Agriculture, invite ainsi les Ehpad, en particulier les petites structures, à travailler en réseau. Mais dans les faits, les politiques publiques ne portent pas ou peu de démarches de coopération entre établissements, tant au niveau national que territorial.

Avancer ensemble : activer les coopérations dans les territoires et à l'échelle nationale

Pourtant, le potentiel de coopération entre Ehpad et avec d'autres acteurs au sein d'un territoire est réel. En Occitanie, l'agence régionale de santé (ARS) et l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) ont réuni des Ehpad au sein de collectifs territoriaux pour les accompagner sur le sujet de la qualité de vie au travail et identifier les liens pouvant s'établir entre les structures. Une telle démarche pourrait s'envisager sur le sujet de l'alimentation. On peut également envisager le développement d'indicateurs de pilotage applicables à l'ensemble des établissements, afin de faciliter le suivi des mesures mises en œuvre et leur comparaison (*benchmark*). C'est l'un des objectifs du cabinet de conseil AVi'Sé (Victor, 2026). Le cadre réglementaire peut être mobilisé en ce sens : dans

un Ehpad de Montpellier, le suivi du gaspillage alimentaire, rendu obligatoire par la loi EGalim, a permis un meilleur suivi de la satisfaction des résident·es et de leurs gains et pertes de poids.

En Dordogne, le Département porte la démarche « Manger 100 % bio et local », pour avoir « *une assiette qui ressemble [au] territoire en prenant en compte les besoins nutritionnels [...] dans la restauration collective, à savoir de la crèche à la personne âgée* ». Un travail a été mené avec l'association de producteurs Manger Bio Périgord pour renforcer leur capacité à fournir la restauration collective⁷. En outre, la plateforme départementale À table aide au recensement des producteur·ices locaux·ales, appuie la planification agricole en lien avec les besoins des établissements et accompagne la logistique de commercialisation⁸. Dans le Gers, l'Ehpad de la Tour de l'âge d'or se fournit dans un rayon de 45 kilomètres. Les résident·es disent avoir retrouvé de l'engouement pour les repas et certain·es connaissaient déjà une partie des fermes. Quant au prix de revient, il est passé de 13,09 à 11,67 euros par résident·e et par jour (Henry, 2025). En Occitanie, la plateforme Occit'Alim a été lancée en 2020 dans le cadre du pacte régional pour une alimentation durable. En 2025, elle a réuni treize membres structurés sous la forme d'un groupement d'intérêt public. À destination des professionnels de la restauration publique, la plateforme recense une offre de produits locaux, bio et sous signe de qualité. Elle rend également accessibles des marchés publics existants avec des collectivités locales, ce qui permet aux membres de se dispenser des procédures administratives de la commande publique.

Afin de se réappropriier la préparation des repas, les cuisines pourraient être mutualisées entre Ehpad d'un même territoire. À titre de comparaison, en matière de restauration scolaire, les contraintes d'espace et budgétaires ne permettent pas à chaque école d'avoir sa propre cuisine et de financer son propre personnel. De

nombreuses collectivités ont ainsi développé des cuisines centrales, telles que celle de Montpellier qui prépare et livre chaque jour 16 000 repas aux écoles maternelles et primaires publiques de la ville. Les cuisines centrales permettent d'imposer des cahiers des charges exigeants en matière de qualité et d'origine des produits. Dans la Drôme, un groupement de coopération sanitaire⁹ a été créé pour mutualiser les services de restauration des Hôpitaux Drôme Nord et du Centre hospitalier universitaire de Valence. En 2018, cela représentait 3 500 repas par jour (Hôpitaux Drôme Nord, s.d.). Dans ce cadre, un partenariat a été développé avec une plateforme d'approvisionnement local, une légumerie et des producteur·ices pour fournir aux Ehpad du territoire un potage fait à partir de produits locaux¹⁰. Cette même approche de mutualisation des cuisines pourrait s'appliquer aux Ehpad de Montpellier, a minima aux établissements publics. Ainsi, la future Cité de l'alimentation de Montpellier, prévue pour 2028, permettra de confectionner 24 000 repas par jour à destination des écoles, des crèches et des Ehpad. Cela sera-t-il le point de départ d'une démarche de reterritorialisation de l'alimentation en Ehpad à Montpellier ?

À l'échelle nationale, la mise en réseau peut également permettre d'appuyer l'évolution des politiques publiques en matière d'alimentation en Ehpad. À ce titre, les Ehpad pourraient être davantage intégrés aux projets alimentaires territoriaux (PAT) existants ou en projet, en lien avec la mise en œuvre des exigences de la loi EGalim ou comme axe de travail relatif à la démocratie alimentaire. Paturel & Ndiaye (2019) écrivent ainsi : « *[P]our que la démocratie alimentaire s'incarne [...], il est nécessaire de s'appuyer sur une compréhension systémique du système alimentaire, et une compréhension de la fonction de l'alimentation qui n'est pas seulement biologique (remplir*

7. Collectif Les Pieds dans le Plat & Scic Nourrir l'Avenir (2025). *Bien nourrir nos aînés: le rôle clé des acteurs publics et associatifs*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Wf5NAk-PXkYg>

8. Collectif Les Pieds dans le Plat & Scic Nourrir l'Avenir (2025). *Ré-humaniser les Ehpad: des champs à l'assiette*. YouTube. https://youtu.be/vYu2_x5Q1tU

9. « Un groupement de coopération sanitaire (GCS) est une entité juridique [...] qui permet à des établissements de santé, ainsi qu'à d'autres acteurs du secteur sanitaire, médico-social ou libéral, de collaborer autour de projets communs en mutualisant les ressources et compétences pour améliorer la qualité et l'accès aux soins et optimiser les coûts. » (Agence régionale de santé Auvergne-Rhône-Alpes, 2025).

10. Fédération nationale d'agriculture biologique (2025). *L'approvisionnement bio local, au cœur des enjeux de plaisir et de territoire - Plateau Bio*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=FHqGj353Qit8>

les ventres), mais également sociale (être ensemble et se reconnaître dans une égale "citoyenneté alimentaire"), identitaire (liée à l'appartenance à une famille, une culture, une communauté, etc.) et hédonique. » Ce sont toutes ces dimensions que les Ehpad sont amenés à explorer au travers de l'alimentation et qui peuvent être portées par les politiques publiques.

CONCLUSION

Le cadre réglementaire autour de l'alimentation en Ehpad reste centré sur la nutrition et devrait être renforcé suite à la publication de la Stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat (SNANC) en février 2026. L'une des mesures prévues à l'horizon 2030 vise en effet à encadrer réglementairement les repas servis en Ehpad.

Pour autant, une diversité d'initiatives sont entreprises par les Ehpad pour penser l'alimentation des résident·es au-delà des apports nutritionnels. Ces pratiques sont cependant souvent isolées, liées à l'engagement du responsable d'établissement ou du personnel soignant sur le sujet.

Si quelques démarches d'acteurs du secteur médico-social tentent d'apporter des solutions communes, rares sont les pratiques qui se généralisent pour l'ensemble des établissements ou des groupements d'établissements. Cela tient aussi au fait que chaque Ehpad adapte son fonctionnement aux besoins de ses résident·es et à ses propres contraintes économiques et structurelles.

Les politiques publiques territoriales ont un rôle essentiel à jouer pour favoriser les coopérations entre établissements via le partage de bonnes pratiques, et la mutualisation des approvisionnements, des équipements et des postes. Certains territoires ont déjà entrepris des initiatives en ce sens, notamment en matière d'approvisionnement local de produits sous signe de qualité. De telles démarches gagneront à être développées et pourront s'inscrire dans les axes de travail des PAT, en matière de démocratie alimentaire notamment. Cela permettra d'expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement avant essaimage à une échelle nationale.

Un point crucial reste néanmoins à considérer : repenser l'alimentation en Ehpad ne suffira pas. Un travail de fond est nécessaire sur le modèle de financement des structures, sur la qualité de vie au travail du personnel soignant ou encore sur

le pouvoir d'agir des personnes âgées, souvent démunies et en perte de sens à leur arrivée dans ce qui sera sans doute leur « dernière demeure », mais qui est avant tout leur nouvelle maison.

BIBLIOGRAPHIE

Aubert-Mouchot, E. (2025). Redonner du pouvoir d'agir aux résidents en maison de retraite : un levier de lutte contre la dénutrition ? *Actes de la Journée des innovations pour une alimentation durable*, 25-33.

AVi'Sé (2025). *À table, tout se joue. L'alimentation en Ehpad comme lien, comme soin, comme choix*. <https://alimentation-ehpad-oliif1t.gamma.site/>

Groupe d'étude des marchés en restauration collective et de nutrition GEM-RCN (2015). *Recommandation nutrition*. Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. https://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/gem/nutrition/nutrition.pdf

Henry, A. (2025, 21 octobre). « Maintenant, ils arrivent en rang d'oignon » : bonheur retrouvé dans les assiettes, un Ehpad décroche le prix d'excellence pour son service de restauration fait maison. *France 3 Occitanie*. <https://france3-regions.franceinfo.fr/occitanie/gers/auch/maintenant-ils-arrivent-en-rang-d-oignon-bonheur-retrouve-dans-les-assiettes-un-ehpad-decroche-le-prix-d-excellence-pour-son-service-de-restauration-fait-maison-3235226.html>

Hôpitaux Drôme Nord (s.d.). *GCS – Restauration*. <https://www.hopitaux-drome-nord.fr/gcs-restauration>

Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt & Ministère des Affaires sociales et de la Santé (2014). *Recueil d'actions pour l'amélioration de l'alimentation en établissements hébergeant des personnes âgées*. <https://driaaf.ile-de-france.agriculture.gouv.fr/recueil-d-actions-pour-l-amelioration-de-l-alimentation-en-etablissements-a1090.html>

Paturel, D. & Ndiaye, P. (2019). *Démocratie alimentaire : de quoi parle-t-on ?* Chaire Unesco Alimentations du monde. <https://www.chaireunesco-adm.com/Democratie-alimentaire-de-quoi-parle-t-on>

Entretiens

A.-M., résidente en Ehpad, entretien le 12/01/2024 à Montpellier.

I., infirmière coordinatrice en Ehpad, entretien téléphonique le 04/02/2026.

R., directeur d'Ehpad, entretien le 17/02/2026 à Montpellier.

Victor, A., fondatrice, AVi'Sé, entretien téléphonique le 21/01/2026.

Cette étude s'est également basée sur les entretiens suivants dont les contenus ont enrichi l'analyse :

Gausseres, N., vice-président, Institut Danone, entretien téléphonique le 03/02/2026.

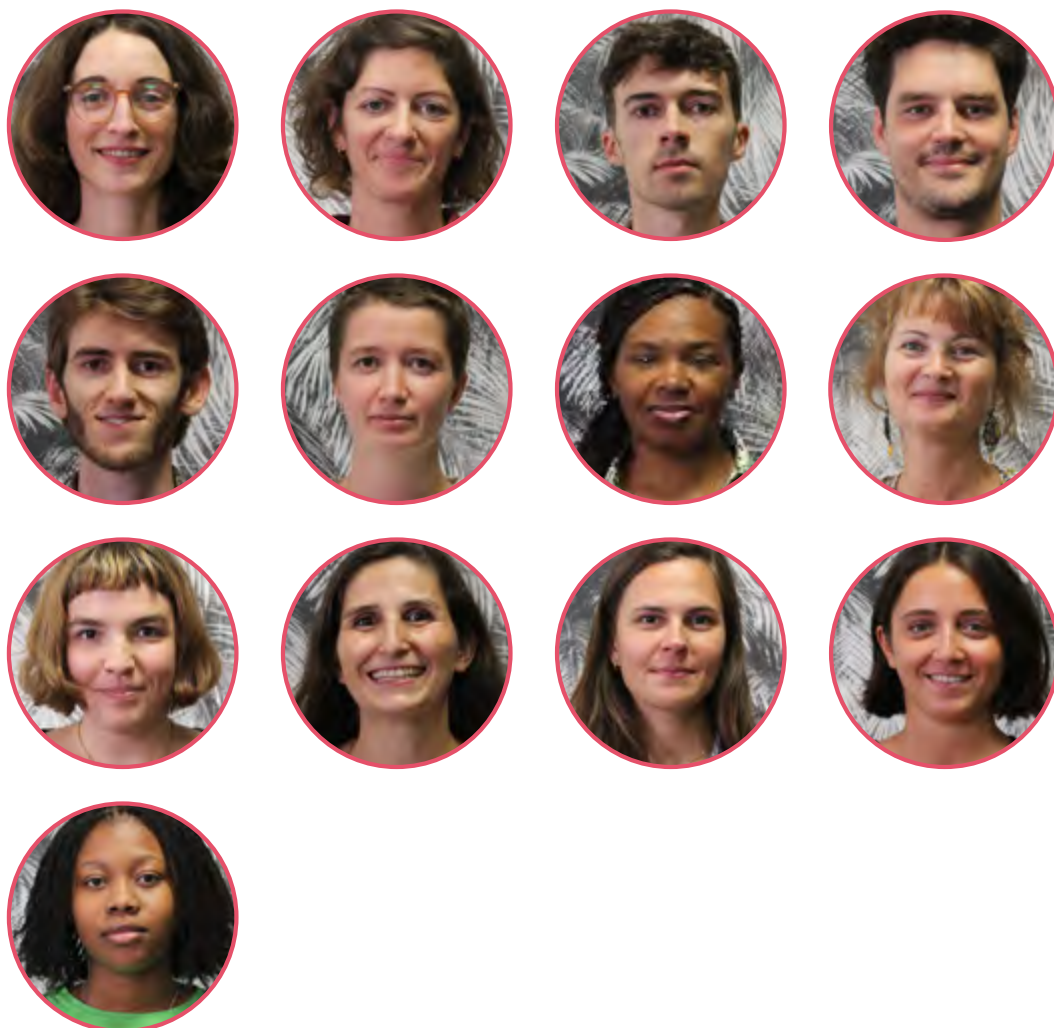
Guérin, L., maîtresse de conférence en sociologie, Université Paris-Nanterre, entretien téléphonique le 06/03/2026.

Mayer, J., gérante, APPETiTe Conseil & Prod, entretien téléphonique le 26/01/2026.

Seddiki, F., diététicienne, Maison de retraite protestante de Montpellier, entretien le 11/03/2026 à Montpellier.

Spiandore, A., déléguée générale par intérim, Institut Nutrition, entretien téléphonique le 11/03/2026.

Jipad 2026
Promotion
IPAD
2025-2026



DE GAUCHE À DROITE ET DE HAUT EN BAS

LUCIE **BONPAIN** — LUCILE **DAVID** — MAXIME **DENIS** — THOMAS **GILLET** — YOHAN **GOUBEAU**
 CORDÉLIA **LOMBARD DE BUFFIÈRES DE RAMBUTEAU** — LOVELYNE **PERRIN-ALIMA**
 FLORE **MEYER** — LUCIE PERRIN-**FLORENTIN** — PAULINE **PREVOST** — EMILIE **TILAK**
 JUSTINE **VINCENT** — MARIE **VODOUNOU**

Actes de la journée des innovations et des politiques pour une alimentation durable (JIPAD) 2026

Montpellier, jeudi 2 avril 2026

Éditeurs : Nicolas Bricas, Damien Conaré, Stéphane Fournier, Ly Yann Kauv, Pascale Moity-Maizi,
Laurent Tézenas du Montcel

Coordination éditoriale et corrections : Sylvie Albert

Graphisme et mise en page : Alain Chevallier

<http://www.institut-agro-montpellier.fr/>

<http://www.cirad.fr/>

[www.institut-agro-montpellier.fr/formations/catalogue-des-formations/recherche-d-une-formation/
mastere-specialiser-innovations-et](http://www.institut-agro-montpellier.fr/formations/catalogue-des-formations/recherche-d-une-formation/mastere-specialiser-innovations-et)

www.chaireunesco-adm.com

Dessin de la couverture : CARELMAN J., *Catalogue d'objets introuvables*, Le Cherche Midi

Licence : CC-BY-SA

ACTION COLLECTIVE TERRITORIALE — AGENCÉITÉ — AGRICULTURE ET BIODIVERSITÉ
SAUVAGE — AGROÉCOLOGIE — ALIMENTATION DURABLE — ALIMENTATION
EN EHPAD — CAISSES ALIMENTAIRES — CHANGEMENT D'ÉCHELLE — CIRCUITS
COURTS — COLLECTIF — COOPÉRATION TERRITORIALE — DÉMOCRATIE ALIMENTAIRE —
DÉNUTRITION DES PERSONNES ÂGÉES — DIALOGUE TERRITORIAL — DIGNITÉ — DROIT
À L'ALIMENTATION EFFECTIF — DURABILITÉ — ENVIRONNEMENT DU REPAS —
ENVIRONNEMENTS ALIMENTAIRES — ESS — ÉTABLISSEMENT SOCIAL ET MÉDICO-
SOCIAL — EXPÉRIENCE SENSORIELLE ET SOCIALE — FERME COLLECTIVE — FILIÈRE
— GOUVERNANCE — GOUVERNANCE TERRITORIALE — HUMANITÉ — INSTALLATION
AGRICOLE — INTERMÉDIATION PUBLIQUE — LÉGUMINEUSES —
LEVIERS — MARCHÉS PUBLICS — MAS — MODÈLE ÉCONOMIQUE — MODÈLE
SOCIOÉCONOMIQUE — NOURRIR — NUTRITION EN EHPAD — PARTICIPATION
CITOYENNE — PAYSAGES ALIMENTAIRES — PERSONNALISATION ALIMENTAIRE —
POLITIQUES PUBLIQUES — POUVOIR D'AGIR — PRÉCARITÉ ALIMENTAIRE — PRÉCARITÉS
— QPV — QUARTIERS PRIORITAIRES — RÉCONFORT — RENOUVELLEMENT
GÉNÉRATIONNEL AGRICOLE — RESTAURATION COLLECTIVE — RETERRITORIALISATION —
SOLIDARITÉ — TIERS-LIEUX — TRANSFORMATION — TRANSITION ALIMENTAIRE**

JOURNÉE
DES INNOVATIONS
ET DES POLITIQUES
POUR UNE
ALIMENTATION
DURABLE
jipad 2026